

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

“Influencia del clima laboral en el desempeño organizacional de GMS
Grupo Microsistemas Jovichsa S.A”

Informe final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

AUTORA: Michelle Carolina Sojos Ayala

TUTOR: MSc. Leonardo Patricio Salvador Pérez

Promoción 2012 - 2013

Quito – 2014

AGRADECIMIENTO

A mi DIOS por estar a mi lado siempre, escuchándome, ayudándome, dándome su amor incondicional, salud, vida, y la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

A mi padre GONZALO SOJOS, mi madre VILMA AYALA; por haberme dado su amor, su entrega, su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A mi gran amor VICENTE NAVAS, por tu paciencia y comprensión. Porque con tu amor, tu bondad, tus consejos y sacrificio me inspiraste a ser mejor, gracias por estar siempre a mi lado y motivarme e impulsarme cada vez que decaía.

A mis hermanos DANIELA SOJOS, CRISTHIAN NARANJO, GONZALO SOJOS, ANTHONY SOJOS E ISSAC NARANJO; gracias por ser mis mejores amigos y siempre ayudarme y apoyarme cuando más los necesito, ustedes son un regalo hermoso que Dios me dio.

LOS AMO

Con mucha gratitud y cariño a mi tutor MSC. LEONARDO SALVADOR PÉREZ por darme la mano para que yo pudiera lograr mis sueños y por sus valiosos consejos para mi vida personal y profesional.

LO LLEVO EN MI CORAZÓN

A mis queridos amigos, compañeros y mi hermosa FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS por permitirme cumplir un sueño tan anhelado

A todos ustedes les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

DEDICATORIA

Principalmente a mi amado padre DIOS, porque ha estado conmigo a cada paso que doy, escuchándome, guiándome, cuidándome, dándome fortaleza para continuar, permitiéndome ser feliz a cada instante y siendo él mi luz y mi pilar fundamental.

En segundo lugar a mis padres, los mejores padres de este mundo que Dios me pudo dar, permitiéndome junto a mis hermanos crecer en un hogar ejemplar lleno de amor, respeto y edificado en Dios. Todo este esfuerzo y mucho más se lo dedico a ustedes, ya que con mucho esfuerzo a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar, mi felicidad y educación, siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por Dios y mis padres que soy lo que soy ahora.

Los amo con mi vida.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 15 de Septiembre del 2014

Yo, **Michelle Carolina Sojos Ayala**, autora de la investigación, con cédula de ciudadanía No. 171681450-2 libre y voluntariamente DECLARO, que el trabajo de grado titulado:

“Influencia del clima laboral en el desempeño organizacional de GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A)”

Es original y de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,



Michelle Carolina Sojos Ayala

C.I. 171681450-2

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **Michelle Carolina Sojos Ayala** en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

“Influencia del clima laboral en el desempeño organizacional de GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A)”

Por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hace uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 11 de septiembre del 2014



Firma

Michelle Carolina Sojos Ayala

C.I. 171681450-2

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de investigación sobre Psicología Industrial para grado de académico, específicamente sobre clima laboral y evaluación del desempeño. El objetivo fundamental es determinar la influencia del clima laboral en el desempeño organizacional de la empresa Grupo Microsistemas Jovichsa S.A. (GMS). El desempeño de los trabajadores es motivado en gran parte por el clima laboral que existe en la empresa, el mismo que es beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores; este estudio nos permitirá conocer la realidad de la empresa. La hipótesis: el clima laboral influye en el desempeño organizacional en la empresa GMS. El fundamento teórico: se justifica en base al criterio científico de Chiavenato quien señala que el clima laboral es el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en una organización, convirtiéndose así en el modo de hacer, pensar, sentir y por ende en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Investigación de tipo correlacional, no experimental. La conclusión general dice que el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores, con la recomendación que se le dé la importancia que merece el clima laboral para lograr un óptimo desempeño laboral de los trabajadores y una mejora productiva en la empresa.

CATEGORÍAS TEMÁTICAS:

Primaria: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Secundaria: CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Descriptores:

CLIMA LABORAL, CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL DE GMS

FORMULARIO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE GMS

EMPRESA GMS

Descriptores geográficos:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

DOCUMENTARY SUMMARY

This is a graduation research work on Industrial Psychology, specifically on work environment and performance assessment. The main objective is to determine the influence of work environment on the organizational performance of Grupo Microsistemas Jovichsa S.A. (GMS) Company, Employee performance is greatly motivated by the company's work environment, which is beneficial for both the company and its employees; this study will allow learning the company's current situation. The hypothesis: work environment has an influence on the basis of Chiavenato's scientific criteria, which indicates that work environment is an organization's internal climate, its characteristic psychological atmosphere, constituting the organization's way of doing, thinking and feeling; therefore, the way the company lives and develops. This is a co-relational, non-experimental research. The main conclusion states that work environment influences employee performance, and the recommendation is to treat this matter with the importance it deserves in order to achieve optimal employee performance and increase the company's productivity.

TOPIC CATEGORIES

Primary: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

Secondary: WORK ENVIRONMENT AND ORGANIZATION PERFORMANCE

KEYWORDS

WORK ENVIRONMENT, GMS WORK ENVIRONMENT ASSESSMENT QUESTIONNAIRE.

GMS PERFORMANCE ASSESSMENT FORM

GMS COMPANY

GEOGRAPHIC DESCRIPTORS

HIGHLANDS, PICHINCHA, QUITO

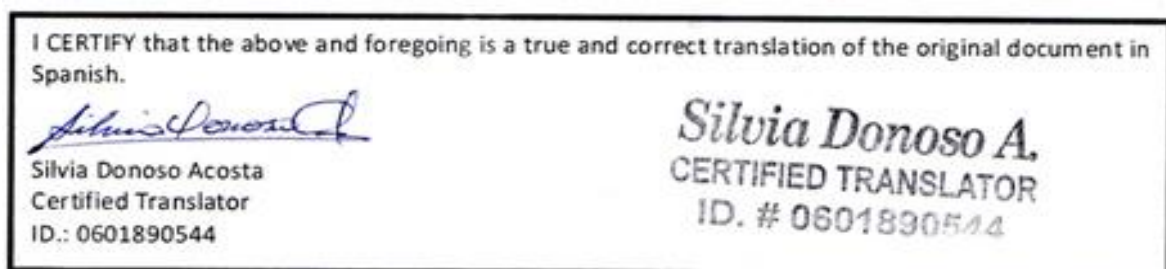


TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

Agradecimiento	i
Dedicatoria	ii
Declaratoria de originalidad	iii
Autorización de la autoría intelectual	iv
Resumen documental	v
Documentary summary	vi

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Introducción	1
Planteamiento del problema	2
Preguntas de investigación	2
Objetivos	3
General	3
Específicos	3
Justificación e importancia	3

MARCO CONTEXTUAL

Reseña histórica del Grupo Microsistemas Jovichsa S.A. (GMS)	5
--	---

MARCO TEÓRICO

Fundamentación teórica	6
------------------------------	---

MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO I

1. CLIMA LABORAL	8
1.1. Definición de clima laboral	8
1.2. Importancia de valorar el clima laboral	9
1.3. Factores del clima laboral	11
1.3.1. La comunicación	11
1.3.2. La motivación	13
1.3.3. Ambiente físico	16
1.3.4. Satisfacción laboral	18
1.3.5. Liderazgo	20
1.3.6. Reconocimiento	23
1.3.7. Relaciones interpersonales	26

CAPITULO II	27
2. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	27
2.1. Definición de desempeño organizacional	27
2.2. Indicadores del desempeño organizacional	27
2.2.1. Eficiencia	28
2.2.2. Efectividad	28
2.2.3. Eficacia	28
2.3. Evaluación del desempeño/definición	29
2.4. Beneficios de la evaluación del desempeño	30
2.5. Razones para evaluar el desempeño	31
2.6. Análisis de los distintos tipos de evaluación	32
2.6.1. Método de evaluación basado en el desempeño pasado	32
2.6.2. Método de evaluación basado en el desempeño futuro	33
2.7. Pasos para la evaluación del desempeño	36
HIPÓTESIS	37
Definición conceptual	37
Definición operacional	37
MARCO METODOLÓGICO	38
Enfoque de la investigación	38
Naturaleza y tipo de investigación	38
Población y muestra	38
Características de la población	39
Métodos, técnicas e instrumentos	39
Métodos	39
Técnicas	39
Instrumentos	39
Análisis, validez y confiabilidad del instrumento	40
Fases de la investigación	41
Resultado general y factores analizados en la evaluación del clima laboral	53
Resultado general y factores analizados con el formulario de evaluación al desempeño	54
Comprobación de hipótesis	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
Conclusiones	57
Recomendaciones	58

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
Tangibles.....	59
Virtuales.....	60
ANEXOS	78
Anexo A. Glosario de términos	78
Anexo B. Proyecto aprobado.....	80
Anexo C. Instrumentos utilizados	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de evaluación del desempeño	35
Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables.....	37
Tabla 3. Distribución de la Población.....	38
Tabla 4. Cronograma de aplicación de instrumentos	42
Tabla 5. Género de la población.....	43
Tabla 6. Edades de la población	44
Tabla 7. Distribución de la población por departamentos.....	45
Tabla 8. Evaluación de clima laboral: Factor comunicación	46
Tabla 9. Evaluación de clima laboral: Factor motivación.....	47
Tabla 10. Evaluación de clima laboral: Factor ambiente físico	48
Tabla 11. Evaluación de clima laboral: Factor satisfacción laboral	49
Tabla 12. Evaluación de clima laboral: Factor reconocimiento	50
Tabla 13. Evaluación de clima laboral: Factor relaciones interpersonales.....	51
Tabla 14. Evaluación de clima laboral: Factor liderazgo	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo del ambiente laboral	8
Figura 2. Pirámide de necesidades según Maslow.....	15
Figura 3. Factores influyentes en los trabajadores.....	18
Figura 4. Análisis de validez y confiabilidad	40
Figura 5. Género de la población.....	43
Figura 6. Edades de la población.....	44
Figura 7. Distribución de la población por departamentos	45
Figura 8. Evaluación de clima laboral: Factor comunicación	46
Figura 9. Evaluación de clima laboral: Factor motivación	47

Figura 10. Evaluación de clima laboral: Factor ambiente físico	48
Figura 11. Evaluación de clima laboral: Factor satisfacción laboral.....	49
Figura 12. Evaluación de clima laboral: Factor reconocimiento.....	50
Figura 13. Evaluación de clima laboral: Factor relaciones interpersonales	51
Figura 14. Evaluación de clima laboral: factor liderazgo	52
Figura 15. Evaluación de clima laboral: Resultado global.....	53
Figura 16. Evaluación del desempeño: Factores analizados y resultado global	54
Figura 17. Cálculo del coeficiente de correlación entre las variables dependiente e independiente.	55
Figura 18. Correlación clima vs. desempeño.....	56

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Introducción

Hoy en día el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. El clima laboral puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de Recursos Humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad de las personas y procesos dentro de la empresa.

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

En síntesis, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales.

El presente trabajo se compone de dos capítulos: el capítulo I trata sobre el Clima laboral donde se analizaron factores como: Comunicación, Motivación, Ambiente Físico, Liderazgo, Satisfacción Laboral, Reconocimiento y Relaciones Interpersonales. Todos los factores mencionados conforman un clima laboral particular, donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo demuestran la personalidad de la empresa e influyen negativa o positivamente en el comportamiento de los trabajadores, debido a la percepción que tengan de los factores.

En el capítulo II se desarrolla el desempeño organizacional basado en indicadores como: eficacia, eficiencia y efectividad, debido a que se comprende al desempeño como la manifestación de las competencias laborales alcanzadas, en las que se integran como un sistema de

conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Con el presente estudio se pretende evidenciar la realidad de la empresa GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S. A.), y determinar la influencia que tiene el clima laboral en el desempeño organizacional de sus trabajadores y de ser el caso proponer mejoras para alcanzar óptimos resultados en el bienestar físico y psicológico de los trabajadores y en el desempeño organizacional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima laboral es un factor que puede influir positiva o negativamente en el desempeño de los empleados, el presente trabajo pretende determinar si en esta empresa, los factores del clima laboral influyen o no en el desempeño organizacional.

Una empresa que brinde a sus trabajadores un ambiente laboral adecuado está generando estabilidad laboral y crecimiento empresarial, debido a que se está desarrollando estabilidad y compromiso con los trabajadores siendo este un tema e incluso una problemática para ciertas empresas que no logran disminuir índices de rotación y falta de compromiso laboral.

Es de suma importancia destinar todos los recursos necesarios para lograr que los trabajadores se sientan y se desarrollen en un ambiente laboral correcto ya que así se contribuye a tener trabajadores emocionalmente saludables.

Preguntas de investigación

- ¿El clima laboral influye en el desempeño de los funcionarios de la empresa GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A)?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño que presentan los trabajadores de la empresa?
- ¿Cuál es el clima laboral que presenta la empresa?

Objetivos

General

Determinar la influencia del clima laboral en el desempeño organizacional de la empresa Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.(GMS)

Específicos

- Evaluar el clima laboral existente en la empresa
- Evaluar el desempeño del personal en la empresa
- Establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores

Justificación e importancia

El Clima laboral es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

El talento humano constituye el capital principal de la empresa para así generar dinamismo, creatividad y pro actividad en toda organización, a través de las habilidades, conocimiento y destrezas que pueda aportar a favor de la misma.

Por lo que aspectos como propiciar un clima laboral, en donde el trato de un jefe hacia sus subordinados, las relaciones interpersonales vivenciadas e incluso la relación con proveedores y clientes, hace que todo ello, se esquematice en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Por consecuencia es sumamente importante la evaluación del clima laboral para así poder conocer la realidad de la empresa y establecer métodos o medios en los cuales el personal que son nuestro recurso humano indispensable, estén satisfechos y se mantenga un óptimo nivel de estabilidad laboral, misma que nos ayudara a mantener o elevar la productividad.

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Es muy importante que una empresa sea productiva y genere ganancias para sus socios o propietario pero también es muy importante el considerar como un punto de crucial importancia la estabilidad y buen ambiente de trabajo ya que esto genera que la productividad se mantenga en un buen nivel y también no se den más problemas generados en base a un mal clima laboral.

MARCO CONTEXTUAL

Reseña histórica del Grupo Microsistemas Jovichsa S.A. (GMS)

GMS es una empresa de consultoría informática con más de 30 años de experiencia, diferenciada por su dedicación al cliente, experiencia y nivel de soluciones. Aportamos al funcionamiento seguro y óptimo de componentes TICS sin que el cliente tenga que recurrir a múltiples proveedores.

GMS cuenta con más de 2.000 clientes soportados por un equipo de trabajo de aproximadamente 90 personas entre oficinas en Quito (matriz), Guayaquil y Cuenca.

Misión: Potenciar la capacidad empresarial mediante equipos de trabajo inteligentes que aplican tecnologías de información de vanguardia.

Visión: Ser un componente estratégico para el bienestar y desarrollo de los territorios donde operamos.

Valores: INTegridad, EMPatía e INGenio (INTEMPING)

Concepto de gente inteligente: Equipo de trabajo conformado entre cliente, proveedor y fabricante que es capaz de analizar retos de formas innovadoras para lograr soluciones que verdaderamente genera productividad. Nos diferenciamos de la competencia porque:

- Entendemos la realidad de nuestros cliente de una forma inusual (que los demás no pueden); a veces incluso de una forma que el mismo cliente no puede (aplicamos ingenio y empatía).
- Damos una perspectiva más práctica que optimiza recursos y resultados (aplicamos ingenio).
- Encontramos alternativas donde otros solo ven problemas (aplicamos ingenio).
- Conocemos bien lo que podemos y no podemos hacer, y transmitimos claramente (aplicamos integridad y empatía).
- Conformamos un equipo entre GMS, el fabricante y el cliente (aplicando empatía).

La presente investigación se llevó a cabo en la oficina matriz de GMS, ubicada en Quito, en la Av. Amazonas y Tomas de Berlanga, sector plaza de toros.

MARCO TEÓRICO

Fundamentación teórica

El trabajo está basado en el criterio científico de Chiavenato quien señala al clima laboral como el medio ambiente interno que existe en los miembros de una organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los trabajadores e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima laboral, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.(Chiavenato I. , 2000, págs. 85,86)

Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).(Chiavenato, 1992, pág. 76)

Es importante destacar varias definiciones de clima laboral de diversos autores, los cuales sustentan al criterio científico de Chiavenato como:

El clima laboral es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentre en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Mendez, 2006)

Es por esto que en la actualidad las empresas están brindando la importancia que el clima laboral se merece, debido a los beneficios que el mismo puede traer a la organización.

Mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que

los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales. (Marchant, 2005)

Mientras más satisfactoria sea la percepción que los trabajadores tengan del clima laboral en su empresa, mayor será el grado de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la misma.

MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO I

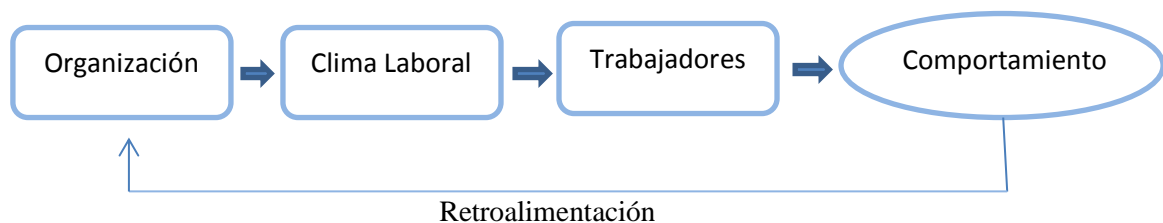
1. CLIMA LABORAL

1.1. Definición de clima laboral

El clima laboral es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de la relación entre el individuo y el ambiente. Concretamente, el clima es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

Baguer, define que “El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta”. (Baguer, 2005, p. 77)

Figura 1.Ciclo del ambiente laboral



Al clima laboral lo podemos definir también como un conjunto de propiedades que son percibidas por los trabajadores de la empresa ya que se supone estos son una especie de fuerza que influye a su conducta. (Chiavenato I. , 2000, pág. 85)

El mismo autor señala que el clima laboral influye en el estado motivacional de las personas y viceversa, es por esto que se desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Ese modelo parte de las siguientes premisas:

- 1) Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.

- 2) Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- 3) Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
- 4) Los cambios en el ambiente que se percibe originaran algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
- 5) Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad el patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generara un cambio de comportamiento.(Chiavenato I. , 2000, págs. 85,86)

1.2. Importancia de valorar el clima laboral

En la actualidad el interés suscitado por el estudio de clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los trabajadores en la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Si hablamos que el clima laboral es el ambiente en el cual se desempeña el talento humano de la empresa es de vital importancia que el mismo este dando adecuadamente y sabremos de esto si realizamos un estudio periódico para medir nuestro clima laboral y estar conscientes de la realidad y tomar ciertas medidas correctivos si se encuentran, detectan déficit en los factores evaluados.

La producción, es vital para que una empresa se mantenga en el mercado proporcionando así su efectividad como tal, pero así también de importante es el talento humano que lleva a cabo el funcionamiento el desarrollo de la empresa y por tal motivo que debemos conocer la realidad interna de nuestra empresa, para así poder obtener un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y de los objetivos de la empresa.

Analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultaran conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable. La conducta de las personas tiene que apreciarse en su contexto. No se puede evaluar la conducta de una persona en determinados

momentos como atípica o anormal hasta que no se conozca la causa de la misma.(Baguer, 2005, p. 78)

Este estudio ayudara para que la empresa demuestre el interés hacia sus empleados, para que estos estén desarrollando sus actividades en un ambiente bueno y así exista un compromiso de ambas partes.

La preocupación por estudiar el clima laboral parte desde que se dio la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que la percepción influye también en el comportamiento de los trabajadores en la empresa, con todas las implicaciones que esto conlleva.

El clima laboral es intangible, pero tiene existencia real que afecta directa o indirectamente a todo lo que sucede en la organización y a su vez el clima laboral se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta, una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima laboral, de modo que sus patrones se perpetúen y de esta forma mejoren aspectos como:

- Disminuir índice de rotación
- Ausentismo
- Inconformidad
- Aumentar a la vez el desempeño y compromiso de los trabajadores por cumplir con los objetivos propios y de la empresa.

Otra de las razones importantes para evaluar el clima laboral es conociendo que esta representa una inversión a largo plazo.

Los directivos de las organizaciones deben tomar en cuenta de que el medio forma parte del activo de la empresa como tal, deben valorarlo y prestarle mucha atención debido a que una organización con disciplina demasiado estricta, demasiadas presiones al trabajador, solo obtendrá logros a corto plazo ya que esto lo único que conseguirá es aumentar índices de rotación, lo cual hace un discontinuo para las demás personas que permanecen en la empresa en cuanto a cumplimiento de objetivos empresariales.

1.3. Factores del clima laboral

El clima laboral se ve influido por varios factores. Y además, estos factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y las personas. La apreciación que estos hacen de los diversos factores esta a su vez influida por razones internas y externas a ellos. Así los aspectos anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en la apreciación del clima laboral de su empresa.

Para poder determinar los factores que evaluarán el clima laboral es importante tener claro que el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima laboral específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen a la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano. (García, 2009, pág. 48)

Dependiendo de la empresa, de su actividad, de su cultura y de su magnitud, se elegirán los factores para evaluar el clima laboral de la misma.

A continuación para efectos de esta investigación se especifican una serie de factores, los mismos que son utilizados por la empresa investigada y varias empresas más, ya que se ha comprobado su influencia en el clima laboral:

1.3.1. La comunicación

Es inevitable la conexión que existe entre el clima laboral y la comunicación que existe en la organización, ya que esto se ve refleja en el momento de realizar un estudio de clima laboral, es de suma importancia que en la empresa se profundice acerca de diferentes canales de comunicación que se puedan implementar, esta no solo será una ventaja para descubrir déficit de clima laboral sino también ciertos parámetros que podrían beneficiar en el desarrollo de la empresa.

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes pues se relaciona continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a

través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Una comunicación implica transacciones entre las personas.

Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse solo puede completarse cuando existe un receptor. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información y comunicación.

- **Dato.-** Registro de determinado evento o suceso. Por ejemplo, un banco de datos es un medio de acumular y almacenar conjuntos de datos que posteriormente se combinarán y procesarán. Cuando un conjunto de datos posee significado (una serie de cifras al formar un número, o un conjunto de letras al formar una palabra), se tiene información.
- **Información.-** Conjunto de datos con determinado significado, es decir, que reduce la incertidumbre respecto de algo o que permite el conocimiento respecto de algo. El concepto de información, tanto desde el punto de vista popular como del científico, implica un proceso de reducción de la incertidumbre.
- **Comunicación.-** Información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse, para que exista comunicación es necesario que el destinatario de esta la reciba y la comprenda.

La simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación, comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.

En el proceso de comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

1. **Emisor o fuente.-** Persona, cosa o proceso que permite un mensaje para alguien, es decir, así un destinatario.
2. **Transmisor o codificador.-** Equipo que conecta a la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
3. **Canal.-** Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.
4. **Receptor o decodificador.-** Equipo situado entre el canal y el destino. Decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.

5. **Destino.-** Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Respecto a la Comunicación, Chiavenato (2000) culmina diciendo que:

Dado que el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto es común que se presenten ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. Se denomina ruido a cualquier perturbación interna del sistema; la interferencia es cualquier perturbación procedente del ambiente. (Chiavenato, 2000, págs. 87,89)

1.3.2. La motivación

Es importante conocer las causas que pueden estar originando la conducta de los trabajadores, el comportamiento es causado o motivado, orientado hacia objetivos. En tal sentido mediante el manejo de la motivación, el líder puede manejar estos elementos a fin de que la empresa funcione adecuadamente y también para que los trabajadores se sientan satisfechos ya que como lo habíamos puntualizado anteriormente, esta sería una inversión a largo plazo ya que se controlan las variables de producción.

Las metas de la organización son alcanzables siempre y cuando manejemos un personal motivado y comprometido con la empresa. La motivación es una característica de la Psicología Humana la misma que contribuye en el grado de compromiso de la persona ya que nos permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las empresas y a la misma persona.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Si no tenemos ya sea un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

El concepto motivación es difícil de definir, puesto sea utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por los menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la

capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. **El comportamiento es causado:** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado así algún objetivo.
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina conocimiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

“Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá la necesidad y por ende, descargara la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra el estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente”. (Chiavenato, 2000, págs. 68-70)

Las necesidades humanas

Para estudiar la motivación laboral es importante partir del conocimiento de las necesidades humanas siendo esta una forma de comenzar a entender la conducta humana.

Para entender acerca de las necesidades humanas nos basaremos en la teoría de Maslow: “el punto de partida”

Teoría de Maslow: el punto de partida.- Maslow presenta en su teoría una organización jerárquica de las necesidades humanas y considera que para comprender la conducta de las personas dicho conjunto de necesidades hay que concebirlo como un todo.

Comprendemos así las necesidades según la teoría de Maslow como una pirámide que describe las necesidades desde la parte inferior con las básicas (fisiológicas y de seguridad) hasta las superiores (afecto, autoestima y autorrealización), con su debido porcentaje de influencia:

Figura 2. Pirámide de necesidades según Maslow



El sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las necesidades de orden inferior. Ahora bien, esta necesidad inferior no desaparece sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo. El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser. Como consecuencia, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo. (Palomo, 2010, pág. 91)

Estas necesidades, según Maslow, forman una escala jerárquica de predominio relativo. Este término de predominio relativo se debe entender de dos formas:

- a) Aunque, en la mayoría de las personas, las necesidades siguen esta estructura, puede haber casos, y de hecho los hay, en que alguna o varias de las necesidades superiores se activan antes de que las inferiores estén satisfechas; e, incluso, pueden llegar a dificultar la satisfacción de dichas necesidades inferiores.
- b) No es preciso que una necesidad inferior este satisfecha al 100% para que se active una superior. De esta forma, una conducta determinada puede estar causada por la influencia simultánea de varias necesidades. En realidad, la opinión de Maslow es que, salvo en casos excepcionales, la mayoría de las conductas humanas responden a la influencia conjunta de varias necesidades. (Palomo, 2010, págs. 92,93)

1.3.3. Ambiente físico

Un buen ambiente físico con un diseño apropiado persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras y evitar así conflictos de gran magnitud.

Gan señala que “Todo puesto de trabajo tiene un valor intrínseco que puede ser descrito y medido con las técnicas adecuadas (observación de tareas, entrevistas con los ocupantes del puesto, descripción de procedimientos, estudio de problemas e incidentes críticos, etc.” (Federico Gan, 2007, pág. 181)

Los factores físicos en una empresa son capaces de influir en la posibilidad y el modo de desarrollar tareas u obligaciones, es de suma importancia proporcionar a los trabajadores un ambiente físico adecuado tanto para lograr en ellos satisfacción tanto de su puesto de trabajo como en hecho en sí de estar dentro de la organización, como también para cuidar de su estado físico evitando así enfermedades profesionales.

“Los factores físicos interactúan con los factores emocionales, motivacionales y conductuales, esto nos da a notar las necesidades de que se proporcione a los trabajadores espacios físicos con adecuaciones para las tareas que su persona va a desarrollar visto que así se puede evitar agotamiento mental en ellos”. (Gómez, 2014, pág. 22)

Gómez (2014) mencionan varios factores físicos que tienen implicaciones funcionales los cuales son:

Iluminación: Este es un factor esencial para realizar cualquier actividad y para la correcta ejecución de la misma, es este factor se deben tomar en cuenta varias magnitudes:

- El flujo o potencia luminosa de la fuente de luz.
- La intensidad es decir la forma en la cual se distribuye en el espacio la luz emitida por la fuente.
- La iluminancia, esto es la cantidad de luz que incide sobre la superficie del objeto iluminado.
- La luminancia, que es la mayor o menor claridad con que se perciben los objetos iluminados.

La iluminación correcta puede disminuir el nivel de fatiga en los trabajadores y evitar desgaste visual, cabe señalar que el exceso de luz, en especial si la misma es brillante puede crear o aumentar el nivel de fatiga, además que se debe considerar que con la edad se incrementan los requerimientos de una mejor iluminación.

Temperatura: Las temperaturas externas o internas afectan al nivel de activación tanto elevándolo como también disminuyéndolo, aumenta las distracciones e incluso en algunos trabajadores la fatiga.

El ruido: es la alteración de sonido convirtiéndose así en un sonido no deseado, podemos medir este factor por medio de:

- La intensidad del sonido (decibelios)
- Su frecuencia o tono (grave o agudo)
- Su timbre o composición espectral

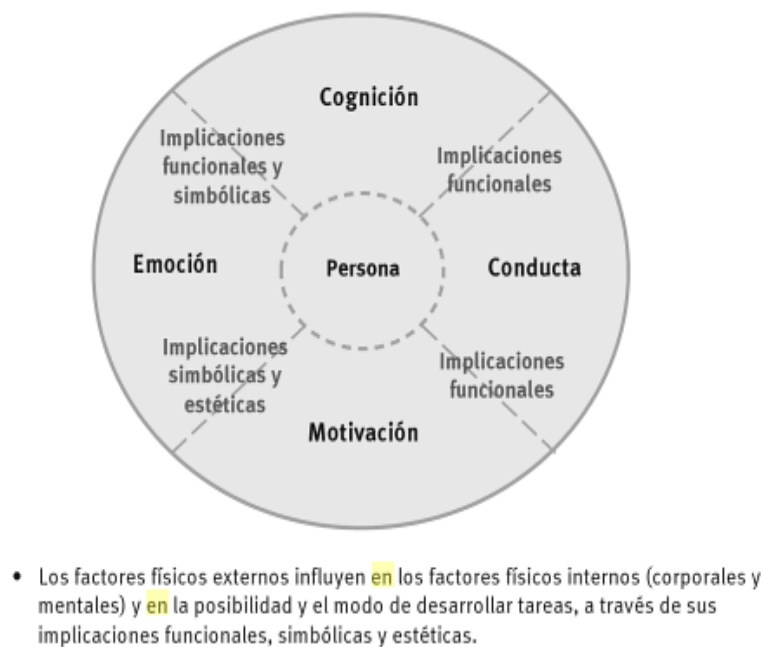
Es importante también adecuar el espacio físico donde se desempeñan los trabajadores si es que este está en medio de un lugar con naturaleza ruidosa, ya que el ruido es una de las fuentes de estrés más dañinas, los ruidos pueden consistir en zumbidos, pitidos o vibraciones, y son especialmente molestos cuando son intermitentes e irregulares, pues provocan distorsiones en las tareas motoras y mentales, perjudicando o impidiendo la concentración, el aprendizaje e incluso el recuerdo.

La humedad: se debe prestar mucha atención ya que este factor va relacionado con la temperatura y puede ser distractor para los trabajadores ya que no nivela la sensación de calor o frío.

La calidad del aire: la correcta oxigenación evita que los trabajadores caigan en fatiga, sueño, etc. y también ayuda a la concentración de las actividades. Es importante cerciorarse

que el aire que está circulando en la empresa sea de calidad y no este contaminado tanto por los mismos insumos que se encuentren en la empresa como por el sitio donde este la empresa, para este tipo de casos existen purificadores de aire o más métodos que la tecnología nos permite adaptar al ambiente. (Gómez, 2014, págs. 23-25)

Figura 3.Factores influyentes en los trabajadores



Autor:(Gómez, 2014, pág. 27)

1.3.4. Satisfacción laboral

Al igual que el clima laboral la satisfacción laboral tiene efectos en la productividad, en el desempeño de los trabajadores siendo este un factor nivelado por la motivación que los trabajadores tengan de la empresa, cuando la motivación es deficiente ya sea por impedimentos o frustración para la satisfacción laboral el clima laboral cae y esto conlleva a que en los empleados nazcan estados de inconformidad, depresión, apatía, creando así consecuencias para la empresa como sindicatos, falta de cumplimiento de objetivos empresariales, bajo desempeño, rotación elevada de personal o ausentismo.

Si se desea elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad, y con ello mejorar el clima laboral, se impone considerar la importancia en el contenido del trabajo, tanto en su nivel de realización individual como en su dimensión relacional y comunicativa, porque esta va a ser la que condicione el ambiente social en la empresa. (Federico Gan, 2007, pág. 183)

Trabajar por la estabilidad y satisfacción laboral de los empleados es cuestión de todos los días ya que es como una fuerza impulsadora hacia la autoestima de los trabajadores y por ende el compromiso con la empresa.

Señalaremos varias definiciones de diferentes autores para definir a la satisfacción laboral:

- Crites 1969, “El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo”.
- Smith, Kendall y Huling 1969, “Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral”.
- Locke 1976, “Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”.
- Price y Mueller 1986, “Una orientación afectiva positiva hacia el empleo”
- Mueller y McCloskey 1990, “una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo”
- Newstrom Davis 1993, “Un conjunto de sentimientos y emocionales favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo”.

Todos estos autores coinciden en que la satisfacción laboral es una actitud generalizada ante el trabajo. (Margarita Chiang, 2010, pág. 154)

Otra definición para la satisfacción laboral sería que es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, siendo esta la actitud basada en las creencias y valores que el mismo trabajador desarrolla de su puesto de trabajo.

La satisfacción laboral tiene una relación directa con los demás factores de clima laboral ya que así mantienen o forman una actitud tanto positiva o negativa de su trabajo.

Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño

Todo esfuerzo en la organización se centra en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores, a lo que Robbins (2004) señala que al tomar medidas para mantener satisfechos a los trabajadores veremos resultados en cuanto a:

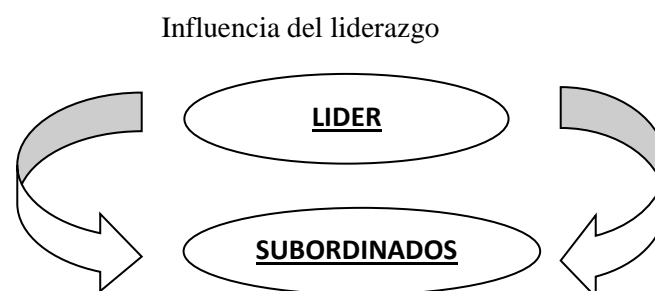
- **Productividad:** existe varios estudios que demuestran que en una organización con empleados satisfechos el desempeño y productividad es el adecuado e incluso llegan a superar las expectativas de los superiores.
- **Ausentismo:** este indicador se puede ver afectado no solo por la insatisfacción de los trabajadores sino también por falta de control o mucha libertad a los trabajadores y así hasta los trabajadores satisfechos sentirán la tentación de faltar y extender sus días libres a base de cualquier
- **Rotación:** Aunque la satisfacción puede ayudar a disminuir el índice de rotación este no es el único factor que incide directamente en este indicador, debido a que debemos verificar que las prestaciones que la empresa está otorgando sean las que se manejan en la actualidad en el mercado. (Robbins, 2004, págs. 79-81)

1.3.5. Liderazgo

El liderazgo define la influencia que se ejerce sobre las personas y que permiten incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta y por los objetivos en común de la empresa, es por esto que toda empresa cuenta con un líder, el mismo que podrá influenciar de manera positiva o negativa a los trabajadores y por ende al desempeño que mantenga la organización.

Chiavenato define “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato I. , 1993)

Se podría definir también al liderazgo como la función que distingue del resto a la persona que la ejerce conocido como “líder” y es capaz de tomar decisiones acertadas para el desarrollo y mejor desempeño del grupo que presida, logrando así que todo ese grupo cumpla con una meta en común, implicando así a más de una persona.



Teniendo así el líder una labor constante para establecer una meta y conseguir que su grupo o la mayor parte del mismo deseen y trabajen por alcanzarla.

En una organización el tema del liderazgo es sumamente importante debido a que el mismo está relacionado con el éxito o el fracaso, con lograr o no alcanzar los objetivos establecidos o definidos. Es también importante diferencias entre un líder y un jefe:

- **Jefe:** Un jefe es la persona que tiene la autoridad para mandar y exigir obediencia de los miembros del grupo al que precede, debido a que usualmente se lo considera superior a ellos, es decir existe por la autoridad, considera la autoridad como un privilegio de mando llegando así a inspirar miedo en su grupo, él sabe y solo él sabe cómo se hacen las cosas, asigna tareas.
- **Líder:** A diferencia del jefe un líder y en especial un buen líder es la persona que proporciona orientación para lograr el éxito, manteniendo la disciplina, el compromiso, la paciencia, el respeto y la humildad, mismas que son los que hacen que su grupo se identifique y se cumplan las metas y u objetivos planteados.

Debido a que el líder existe por buena voluntad, considera la autoridad como un privilegio de servicio y que inspira confianza, esta persona enseña el cómo se deben hacer las cosas y realiza el trabajo en conjunto más no tratando a las personas como objetos, dando así el ejemplo.

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios.

Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal, los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro de un grupo. De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En este caso, existen liderazgos democráticos, autocráticos y liberales. (Definicion .DE, 2008)

- **Liderazgo Democrático:** Es el líder que fomenta el debate y la discusión dentro del grupo, toma en cuenta los criterios de su grupo y a partir de esto toma una decisión. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta las ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

- **Liderazgo Autocrático:** Este líder es el que asume toda la responsabilidad acerca de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, controla al su alterno y motiva. Este tipo de líder puede considerar que solamente él es competente, valioso y capaz para la toma de decisiones importantes y que su grupo es incapaz de guiarse solo. Este tipo de líder apela a la comunicación unidireccional con el subordinado.
- **Liderazgo Liberal:** Este tipo de líder es el que delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. El líder liberal espera que sus subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, control y guía. Este tipo de liderazgo mantiene un nivel bajo de apoyo y contacto para su subalternos. Este tipo de líder toma un papel pasivo, otorgando a su grupo amplia libertad para su proceder.

Importancia del liderazgo

Con el pasar de los tiempos hemos evidenciado varias transformaciones en todo nivel pero algo que no hemos visto cambiar es el papel que debe hacer un líder. Se nace Líder, y por lo mismo esto no cambiara con facilidad, al contrario es quien sabe manejar las situaciones ante las diversas variaciones que se hacen dado a través de los años.

En las empresas es de suma importancia la presencia de un líder, pues será él quien influya a tomar las mejores decisiones para el bienestar y correcto desempeño de la empresa.

En la empresa los trabajadores no estarán dispuestos a colaborar y seguir a una persona que no demuestre el estar comprometido con su trabajo y por ende con la organización, debido a que el compromiso genera inspiración y motiva a realizar un buen trabajar y mantener un correcto desempeño organizacional.

Además el liderazgo es importante por:

- Ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a un grupo.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (Galeon.com)

1.3.6. Reconocimiento

Todos los trabajadores necesitan que su esfuerzo dedicación y entrega sea reconocida ya sea con medio económico o no económico, esto influye a que el trabajador eleve su autoestima y generar más compromiso con la empresa ya que sabe que su trabajo está siendo visto tanto para correcciones, reclamos, o llamados de atención, pero también para poder felicitarlo.

El valor de las recompensas y la percepción de estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñara. Organización. (Chiavenato I. , 2011, pág. 202)

Los estudios muestran que el reconocimiento tiene una influencia positiva sobre el desempeño, ya sea solo o en conjunción con gratificaciones financieras. Por lo tanto, no debe sorprender que en una encuesta, 78% de los directores generales y 58% de vicepresidentes de RH señalaron que sus empresas usaban programas de reconocimiento del desempeño. (Gary Dessler, 2011, pág. 285)

A todo el mundo nos gusta recibir un respectivo reconocimiento por un trabajo correcto y bien hecho. Es por esto que las organizaciones han decidido tomar esta medida para motivar el desempeño y el éxito en los empleados, el reconocimiento y el rendimiento están estrechamente ligados, teniendo así el rendimiento de los empleados un resultado positivo con el reconocimiento.

En una empresa el reconocimiento a los buenos desempeños es una conveniencia y una necesidad, se pueden lograr exitosos modelos de desempeño mediante el reconocimiento y elogio apropiado de los trabajadores, es necesario que los jefes tengan clara la importancia del ejemplo, el buen trato y el justo reconocimiento a los desempeños exitosos de un trabajador.

Podemos también definir al reconocimiento como un reanimante y una fuerza que entusiasma a la persona y le impulsa a desarrollar nuevas y mejores metas.

Un trabajador motivado es un ser con deseos de cumplir correctamente con las tareas encomendadas, e incluso, ir más allá para transcender hacia la calidad y la excelencia, cuando se da más de lo solicitado.

A continuación tenemos una síntesis de las razones para el reconocimiento del buen desempeño:

- 1) Porque es un deber dar el reconocimiento a quien se lo merece.
- 2) Porque el esfuerzo de un trabajador suma y enriquece el esfuerzo colectivo.
- 3) Porque el desempeño laboral es inspirado, y el mejor pago es exaltar a quien lo cumple.
- 4) Porque los trabajadores, como cualquier ser humano, necesitan reconocimiento.
- 5) Porque se hace justicia con un trabajador al exaltar su aporte públicamente.
- 6) Porque al exaltar al trabajador le propicia a su vez mayor reconocimiento del equipo, y éste le colaborará cuando acuda en su búsqueda.
- 7) Porque la gerencia debe ser un camino sembrado de estrellas de reconocimiento al servicio desinteresado.(Parra, 2007)

Para obtener un reconocimiento efectivo, autentico y bien valorado debemos tomar en cuenta siete aspectos:

- 1) **Circunstancia.-** Las circunstancias nos hablan de la cercanía de la relación existente entre el reconocimiento y la conducta deseada o el rendimiento
- 2) **Planificación.-** El reconocimiento es mucho más valioso si se otorga de inmediato después de conseguir la conducta o el rendimiento deseado, caso contrario perdería su sentido.
- 3) **Frecuencia.-** El refuerzo positivo es mucho más efectivo para determinar la conducta o el rendimiento que se desea cuando es frecuente. Debemos tener muy en cuenta la frecuencia cuando se diseñan los programas de recompensa y el reconocimiento.
- 4) **Ceremonial-** El ceremonial de un premio afecta a su impacto sobre un empleado. Un premio formal es aquel que procede de un programa de incentivos que ha sido planificado y acordado.
- 5) **Marco y contexto del reconocimiento.-** Se puede otorgar un reconocimiento a un empleado de forma privada, delante de varias personas o delante de todo el personal de la organización. Se debe tomar en cuenta que la mayoría de las personas tienden a valorar más los reconocimientos que son entregados de manera formal.
- 6) **Importancia de la persona que otorga el reconocimiento.-** El reconocimiento tiene un valor elevado cuando es entregado por los directivos de la empresa, se puede decir que el reconocimiento personal alcanza mayor valor si procede de aquellas personas que conocemos bien o con las que trabajamos estrechamente.

- 7) **Valor que otorga el destinatario.-** Finalmente el reconocimiento tiene un mayor sentido, cuando la forma que adquiere tiene un valor elevado para el destinatario. El mismo puede ser para la persona un motivante de autorrealización y de sobresalir en sus actividades convirtiéndose así en un impulso para el empleado de superación.

Las formas de reconocimiento no económicas, en general son más efectivas que las económicas, incluido el dinero en efectivo. (Bob Nelson, 2005)

Parra (2007) señala diferentes tipos de reconocimientos económicos y no económicos tanto individuales como grupales:

No económicos:

- El elogio, la expresión espontánea de felicitación y agradecimiento, manifestación de la buena labor delante de los compañeros de equipo o personalmente.
- La “palmadita” en el hombro con el gesto sincero y alegre agradeciendo la tarea bien cumplida.
- Ascensos, más autoridad.
- Día libre
- La difusión a través de una carta, o aviso en cartelera, o anuncio por sonido ambiental, de los méritos alcanzados.
- La incorporación en la hoja de vida del trabajador, de una nota correspondiente al logro alcanzado.
- Publicación del logro en artículos de revistas o circular de la empresa, con breve descripción de las actividades y de ser posible, con fotografías del trabajador.

Económicos:

- Entrega de una placa, según la magnitud del logro.
- Entrega de un pin, regalo o detalle como camisetas, bolígrafos, llaveros u otros objetos de uso personal con su nombre y el de la empresa delante de sus compañeros y/o familiares.
- Viajes (para el trabajador sólo o con su cónyuge)
- Invitación a un almuerzo, una cena, o atención especial, incluyendo a su esposa(o) e hijos,
- Costeo de un congreso, seminario, capacitación específica o costeo de una matrícula o beca para estudiar una carrera o diplomado que beneficie directamente al trabajador o integrantes de su familia

- Entrega de un bono o cheque, o apertura de cuenta de ahorros en algún banco de la localidad o la región,
 - Costear una suscripción por anualidades a un diario o revista importante y pertinente con el oficio del trabajador,
 - Una atención al trabajador con su esposa y familia, en un hotel de categoría, durante una noche o fin de semana,
 - Otorgar la cuota inicial para un vehículo.
 - Bonos o demás ideas que se le ocurran a la dirección según su presupuesto o recursos.
- (Parra, 2007)

1.3.7. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en el trabajo mantienen un papel crucial para un desempeño adecuado, no obstante las relaciones interpersonales en si no bastan para poder elevar la productividad en la empresa y viceversa.

Una persona, en cuanto al centro de relaciones no está en condiciones de aprehenderse aisladamente. Si no hay convivencia, no hay hombre. Es más si en ese trato no se produce entrega, algo falla en lo más interno de la persona ya que necesita abrirse a los demás de su entorno. (Aguayo, 2008, pág. 86)

En este entorno, es general que cuando un empleado tiene un conflicto con otro, el establecer un modelo de conducta defensiva, basado en los siguientes supuestos:

- 1) Suponer que el problema fue originado por la otra persona con la que se tiene el conflicto. Nunca es uno mismo el que ha originado el problema.
- 2) Desarrollar un diagnóstico y una solución unilateral.
- 3) Ya que el otro es el causante del problema, él debe cambiar. Si la otra persona no ve los hechos tal y como uno los ve, pasar a la crítica directa indicando al otro qué debe hacer para cambiar. En último término.
- 4) Creer que si la otra persona se resiste o pasa a la defensiva se confirma el diagnóstico inicial: el otro es causante del problema.
- 5) Responder a la resistencia rechazando a la otra persona.

Si se siguen los pasos establecidos en el modelo se consigue efectivamente no considerarse culpable, pero, es muy posible que el problema no se resuelva y que todos los implicados salgan perjudicados.

CAPITULO II

2. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

2.1. Definición de desempeño organizacional

La evaluación del desempeño, nace como el producto de la inquietud personal de algunos trabajadores. Es por esto que no existen criterios uniformes de evaluación en una misma empresa no solamente en la elaboración del instrumento sino en el desarrollo del procedimiento.

Para Chiavenato el desempeño “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato I. , 2000, pág. 359)

Esto ha dado lugar a que en algunas organizaciones se aproveche para perjudicar a los trabajadores, más que a favorecerlos; ya que, se adoptan criterios arbitrario de evaluación que están orientadas a resaltar los aspectos negativos del empleado o trabajador para aplicar una medida o negar un beneficio, respaldándose en un recurso de orden técnico.

Según Chiavenato, “El desempeño hace referencia a la actuación de cada persona en función de las actividades que desarrolla, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.” (Chiavenato I. , 2009, pág. 245).

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (EcuRed)

2.2. Indicadores del desempeño organizacional

Un indicador de desempeño es la cuantificación del grado en que las actividades o tareas de un proceso o resultados del mismo consiguen un objetivo específico, tanto individual como grupal, lo cual permite conocer, entender y desarrollar las medidas de rendimiento que equilibren: costo, calidad y tiempo, de forma tal que se incorporen a los objetivos y metas institucionales.

Los beneficios de los indicadores de desempeño son:

- Satisfacer las expectativas del cliente
- Monitorear el progreso
- Conducir el cambio. (Weihrich, 1998)

2.2.1. Eficiencia

La eficiencia mide la relación entre los productos finales generados con respecto a los insumos o recursos utilizados, es el alcanzar un cierto nivel de producción utilizando el mínimo de recursos posibles.

La eficiencia, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta u objetivo. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización. (DefiniciónDe, 2008)

2.2.2. Efectividad

Para ser efectivos en el trabajo, debemos empezar primero por el bienestar personal. Muchas veces el exceso de responsabilidades nos impulsa a realizar las cosas mal y sin compromiso.

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a que costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos. (Fuentes, 2012, pág. 33)

Todos podemos mejorar nuestras competencias para ser más efectivos en la organización.

2.2.3. Eficacia

Es adoptar un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar con recortes de estructura la obsesión debe ser la disposición a los cambios inmediatos y eliminación del crecimiento y la diversificación volviendo al target estratégico.

Fuentes (2012) define que un trabajador eficaz:

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. (Fuentes, 2012, pág. 32)

Es el efecto de alcanzar las metas u objetivos propuestos tras la realización de una acción.

2.3. Evaluación del desempeño/definición

En la actualidad las organizaciones son conscientes que no solo el nivel de productividad, depende de aspectos tecnológicos, financieros, sino también del Recurso Humano.

La evaluación del desempeño debe considerarse como un proceso integral estrechamente relacionado con la selección de personal, la capacitación del recurso humano, la distribución de funciones, etc. Y en donde se destacan tanto las fortalezas como las debilidades en el desempeño del trabajador, a fin de aprovechar las primeras y reforzarlas las ultimas, a través de la capacitación y la adopción de nuevos hábitos de trabajo.

Chiavenato (2011)señala que:

La evaluación al desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se pueden registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. (Chiavenato I. , 2011, pág. 207)

Es verdad que los empleados conocen su desempeño de manera informal, pero es necesario medir, evaluar aquellas competencias relacionadas con el trabajo y hacerlo de manera formal, de tal forma que conozcan su desempeño real y le permita a la empresa desarrollar aquellos aspectos en los que el empleado tiene un bajo desempeño.

El desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización y aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tiene más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirven para definir y desarrollar una política de RH, acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato I. , 2011, págs. 202,203)

2.4. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano, y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Chiavenato (2011) define los siguientes beneficios:

Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de un líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- Hacer una, auto evaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimientos y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato I. , 2011, pág. 207)

2.5. Razones para evaluar el desempeño

Hay varias razones para evaluar el desempeño. Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción o remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo.

Dessler define que:

La evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas. (Dessler, 1996, pág. 329)

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

2.6. Análisis de los distintos tipos de evaluación

Para poder determinar el tipo de evaluación que mejor se adapte a la organización y brinde buenos resultados, es necesario primero conocer acerca de cada una de ellas, debido a que cada organización tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de sus trabajadores, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, ya que cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado, por lo que a continuación se presenta lo que significa cada una, así como también las ventajas y desventajas.

2.6.1. Método de evaluación basado en el desempeño pasado

Este método consiste en comparar hechos ya ocurridos, esto quiere decir que en cierto punto, esto ya puede ser medido. Existen varios métodos entre los que tenemos:

Este método consiste en comparar hechos ya ocurridos, esto quiere decir que en cierto punto, esto ya puede ser medido.

Existen varios métodos entre los cuales se encuentran:

- **Escalas de puntuación:** En este método, el evaluador debe mantener una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación.
- **Lista de verificación:** Consiste en que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador generalmente resulta ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de Recursos Humanos asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.
- **Método de acontecimientos críticos:** Requiere que el evaluador lleve un registro diario, consigne las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

- **Escalas de calificación conductual:** Consiste en una comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros.
- **Método de Verificación de campo:** El representante del departamento de Talento Humano solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y se trate con el jefe de personal y posteriormente con el empleado.
- **Métodos de evaluación en grupos:** Se basa en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- **Método de categorización:** Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros.
- **Método de distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central.
- **Método de Evaluación por parejas:** Consiste en que el evaluador (jefe inmediato) evalúa comparándolos con los demás de su grupo o área de trabajo.

2.6.2. Método de evaluación basado en el desempeño futuro

Se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Este se desarrolla bajo las siguientes concepciones:

- **Auto evaluaciones:** A fin de alentar el desarrollo individual y evitar actitudes defensivas, se realiza auto evaluaciones basadas en el perfil del puesto, éstas se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorar, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro y lo más importante fomenta la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- **Administración por objetivos:** Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables, estos se establecen por mutuo acuerdo y deben ser medidos de manera objetiva. En función a estas evaluaciones el empleado recibe retroalimentación pues se miden sus progresos y falencias, mismas que son susceptibles de ajustes, a la vez que se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación. Adicionalmente los objetivos ayudan también a que el empleado y supervisor puedan

comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado, con este sistema de evaluación por factores medibles se evitan distorsiones.

- **Evaluación de 360 grados:** La evaluación de 360 grados permite determinar las fortalezas y oportunidades de desarrollo de los empleados con respecto a determinadas competencias, consideradas clave por la organización. Esta da una visión general desde todos los ángulos, jefe, subordinados, pares e incluso auto evaluación, permitiéndole contar con una visión más completa de su desempeño.
- **Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del puesto:** Consiste en la calificación de las actividades esenciales del puesto, de tal forma que permita calificar el grado de efectividad con la que el empleado realiza determinada actividad.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de Talento Humano. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. (Sales, 2002)

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las ventajas y desventajas de cada método de evaluación del desempeño para una mejor comprensión y elección del mismo.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de evaluación del desempeño

Tipo de evaluación	Ventajas	Desventajas
Desempeño pasado		
Escala de Puntuación	Facilidad de desarrollo.	Se dan distorsiones involuntarias.
	Sencillez de impartirlo.	Se eliminan aspectos específicos del puesto.
	Poca capacitación de los evaluadores.	Se ve afectada la retroalimentación
	Aplicable a grupos grandes.	
Lista de Verificación	Puede llegar a tener una descripción precisa del desempeño del empleado.	Reduce el grado de relación que guarda con el puesto.
		Posibilidad de distorsiones.
		Interpretación errónea de algunos puntos.
Método de acontecimientos críticos	Permite dar retroalimentación al empleado.	Da la percepción de que hechos negativos se prolongan por mucho tiempo.
	Reduce la distorsión acerca de acontecimientos recientes.	
Escala de calificación conductual	Se cuenta con descripciones de desempeño aceptable e inaceptable de tal forma que permite comparar.	Contempla un número limitado de elementos.
		Es inefectivo cuando no se cuenta con registros actualizados.
Método de verificación de campo.	La participación de personal calificado permite que aumente la confiabilidad	Resulta caro y poco práctico.
Métodos de evaluación en grupo.	Útiles para la toma de decisiones para el pago por méritos.	No permite identificar las competencias desarrolladas en un puesto de trabajo.
	Estos métodos son más confiables para los empleados.	
Método de Categorización	Facilidad de administración y aplicación.	Se ve distorsionado por preferencias personales y acontecimientos recientes.
Método de distribución forzada	Permite a una mejor comparación de los empleados, permitiendo comparar para pago por méritos.	Dado que el método exige a dar puntuaciones bajas algunos empleados pueden sentirse perjudicados.
Método de evaluación por parejas	Este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.	Sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes.

Método de desempeño futuro		
Auto evaluación	Crea mayor compromiso por parte del empleado, para desempeños futuros.	Puede existir distorsiones porque existen personas que son implacables con ellas mismas o tienden a sobre calificarse.
Administración por objetivos	Se establecen objetivos deseables, se mide progresos y falencias del empleado, motiva al cumplimiento de objetivos	Pueden evidenciarse desacuerdos en el establecimiento de objetivos
Actividades Claves	Permite conocer el real desempeño del personal, considerando el 80/20 (actividades Claves)	Se centra en las actividades que desarrolla el evaluado más no en sus competencias.
Evaluación 360 Grados	Permite contar con una visión más amplia, Ayuda a la persona y al profesional, detectar áreas de oportunidad, permite llevar acciones precisas para mejorar el desempeño.	Resulta costosa en tiempo
	Permite identificar competencias personales, del puesto y de la organización.	
	Existe una visión completa por parte de jefes directos, pares, subordinados y auto evaluación.	

2.7. Pasos para la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño, y ofrecer retroalimentación. La definición del puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno; esto generalmente incluye algún tipo de calificación. Tercero la evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera. (Dessler, 1996, pág. 330)

HIPÓTESIS

En la investigación se planteó la hipótesis de que “El Clima Laboral influye en el desempeño Organizacional en la empresa Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.”– GMS.

Definición conceptual

Clima Laboral: Es el ambiente humano físico y psicológico en el cual se desarrollan los trabajadores, mismo que se puede ver reflejado en la productividad de la labor cotidiana, el comportamiento de los empleados como en sus relaciones interpersonales, la comunicación interna y con los jefes, aparte de la satisfacción que la empresa este provocando a los mismos con la remuneración el ambiente físico y los beneficios que se les pueda prestar a los trabajadores.

Desempeño Organizacional: Es el resultado de un trabajador en sus tareas encomendadas para la buena o mala productividad de una empresa, la misma que es influida por factores como el clima laboral siendo así factores ligados para tener un éxito organizacional.

Definición operacional

Se ha considerado la matriz de operacionalización de variables que se expone a continuación:

Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables

Variable Independiente	Indicador	Medida	Instrumentos
Clima Laboral	Comunicación Relaciones Interpersonales Motivación Liderazgo Ambiente Físico Reconocimiento Satisfacción laboral	Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo	Cuestionario de Clima Laboral
Variable Dependiente	Indicador	Medida	Instrumentos
Desempeño Organizacional	Conocimiento Calidad Volumen Hábitos de trabajo. Planificación y Organización. Solución de problemas y toma de decisiones. Iniciativa y auto supervisión. Actitud Adaptabilidad Relaciones con los compañeros Relación con los superiores	Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo	Formulario de Evaluación del Desempeño

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

La motivación e interés de realizar esta investigación es con el objetivo de evidenciar la realidad medible en la conducta de los trabajadores de GMS, expresada en el Desempeño organizacional, como efecto del Clima laboral presente en la empresa.

Naturaleza y tipo de investigación

En la investigación se aplicó el diseño cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional.

Diseño cuantitativo.- Por cuanto se trabajó con datos numéricos y se realizó análisis estadístico.

Diseño no experimental.- La investigación se realizó sin manipular las variables; los datos obtenidos en las encuestas fueron obtenidos espontáneamente de los trabajadores.

Diseño transversal.- Las encuestas realizadas se realizaron por una sola vez y no se ha contemplado que se realice de manera concurrente.

Diseño correlacional.- En la investigación se pretende encontrar la relación existente entre las variables investigadas.

Población y muestra

No se obtiene muestra debido a que se trabajó con todo el personal de la empresa (65 trabajadores)

Tabla 3. Distribución de la Población

Distribución de la Población		
Detalle	Población	%
Trabajadores	65	100%
Total	65	100%

Características de la población

Se trabajó con una población de 65 personas, de los cuales el 44.61% fueron hombres y el 55.39% son mujeres.

Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos

Deductivo - Inductivo: ya que partiremos de la problemática global para obtener datos individuales con el diagnóstico y concluyendo en el promedio de desempeño del personal.

Estadístico: Método utilizado para la obtención de cuadros y graficas estadísticas con los resultados de la investigación una vez obtenidos los datos de los cuestionarios y formularios aplicados al personal de GMS.

Técnicas

Observación: Para determinar así el comportamiento de los trabajadores, hechos, fenómenos y situaciones en el Clima Laboral.

Formularios y Cuestionarios: Para así evidenciar la realidad en cuanto a Clima laboral y desempeño organizacional en la que se encuentran los trabajadores de GMS

Instrumentos

Cuestionario: Para medir el clima laboral de los trabajadores de GMS

Formulario: Para evaluar el desempeño organizacional de los trabajadores de GMS.

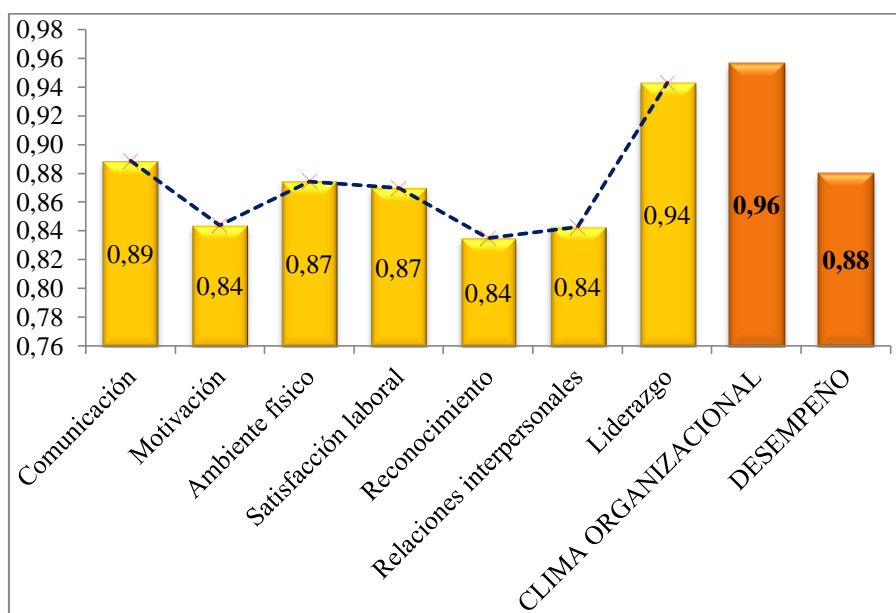
Análisis, validez y confiabilidad del instrumento

Previamente se realizó un análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos aplicando el método de Crombach obteniéndose los siguientes resultados:

Clima Laboral: 96%

Desempeño Organizacional: 88%

Figura 4. Análisis de validez y confiabilidad



De acuerdo a este análisis, los valores obtenidos en los instrumentos aplicados en la investigación entran en una dimensión de aceptación, motivo por el cual los resultados obtenidos son confiables.

Cuestionario de Clima Laboral

- **Nombre del Cuestionario:** Cuestionario de Clima Laboral
- **Elaborado por:** Jefatura del Departamento de Recursos Humanos de GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.), el mismo que se acopla a las necesidades de estudio de la empresa.
- **Objetivos del Cuestionario:** Conocer la realidad del clima laboral en el cual están desempeñándose los trabajadores de GMS para así evidenciar alertas y realizar los respectivos correctivos por parte de la empresa con el departamento de Recursos Humanos.

Cuestionario de Evaluación del Desempeño

- **Nombre del Formulario:** Formulario de Evaluación del Desempeño.
- **Elaborado por:** Jefatura del Departamento de Recursos Humanos de GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.), el mismo que se acopla a las necesidades de estudio de la empresa.
- **Objetivo del Formulario:** Evaluar a los trabajadores basándose en su desempeño laboral su actitud, conocimiento del cargo, la calidad de su trabajo tomando en cuenta el volumen de trabajo, la planificación, organización, utilización de recursos, solución de problemas, iniciativa, auto supervisión, adaptación, relación con los compañeros y con los supervisores, estos factores conforman un nivel de desempeño.

Fases de la investigación

Fase 1: Diagnóstico.- En esta fase se diagnosticó las necesidades que la empresa tenía para ser evaluadas mismas que se mantenían en base a la antigua evaluación, en esta ocasión actualizaríamos datos y conoceríamos la realidad de la empresa.

Fase 2: Propuesta y aceptación de estudio de clima laboral y desempeño organizacional a GMS.- En base al diagnóstico de necesidades de evaluación de clima laboral y desempeño organizacional se hace la respectiva propuesta a la gerencia y jefatura del departamento de recursos humanos y se recibe la aceptación a la misma para poder realizar el estudio de “Influencia del Clima laboral en el desempeño organizacional en GMS (Grupo Microsistema Jovichsa S.A.)”

Fase 3: Instrumentos de medición.- Una Vez aceptada la propuesta se procede a reunir los instrumentos de evaluación, cuestionario de clima laboral y formulario de evaluación al desempeño, mismos que fueron proporcionados por el departamento de recursos humanos debido a que se acopla con las necesidades de evaluación actuales de la empresa.

Fase 4: Capacitación al personal previo a la evaluación de clima laboral y desempeño organizacional.- En esta fase se capacito a todo personal (65 trabajadores) de GMS por un tiempo de 30 minutos en dos grupos, para así poner a su conocimiento el objetivo de la evaluación y las ventajas que traen este tipo de evaluaciones, despejando así dudas que se dieron a lo largo de la capacitación.

Fase 5: Evaluación a los trabajadores.- En esta fase se procedió a la obtención de los datos para la evaluación del clima laboral y a la evaluación de desempeño organizacional, la misma que se procedió a realizar en una semana en la cual los dos primeros días se realizó el cuestionario de clima laboral en dos grupos por día en un lapso de tiempo de 25 a 30 minutos, posterior a esto los tres días restantes se procedió con los jefes directos a la evaluación al desempeño con retroalimentación.

Fase 6: Recopilación de datos y procesamiento estadístico de los mismos.- En esta fase se procedió a recopilar todos los datos obtenidos con los cuestionarios de clima laboral y evaluaciones del desempeño para el respectivo informe estadístico.

Fase 7: Elaboración del informe final.- Una vez conocida la realidad de la empresa en esta fase se realizó el informe final y una propuesta de mejora para la empresa, el mismo que fue presentado en GMS y en la universidad para la obtención del título de Psicóloga Industrial.

Recolección de datos

Una vez aprobado el proyecto de investigación en GMS, se procede en el mes de septiembre y octubre a la aplicación del cuestionario de Clima Laboral y el Formulario de Evaluación del Desempeño

Tabla 4. Cronograma de aplicación de instrumentos

Cronograma de aplicación de Instrumentos				
Instrumentos	Departamentos	Mes y día	Hora	No. de Participantes
Cuestionario de Clima Laboral	*Administrativos *Ventas * Telemercadeo * Desarrollo	Septiembre 28-2014	10:00 a 10:30am - 15:00 a 15:30pm	1er grupo = 18 2do grupo = 14
	* CTI * Contabilidad	Septiembre 29-2014	11:00 a 11:30am - 15:00 a 15:30am	1er grupo = 16 2do grupo = 17
Formulario Evaluación al desempeño	* Administrativo * Contabilidad	Septiembre 30-2014	10:00 a 12:00am - 15:00 a 15:30pm	1er grupo = 8 2do grupo = 9
	* Ventas * Telemercadeo * CTI	Octubre 01-2014	11:00 a 12:00am - 15:00 a 16:00pm	1er grupo = 11 2do grupo = 10
	* CTI * Desarrollo	Octubre 02-2014	11:00 a 12:00am - 15:00 a 17:00pm	1er grupo = 11 2do grupo = 16

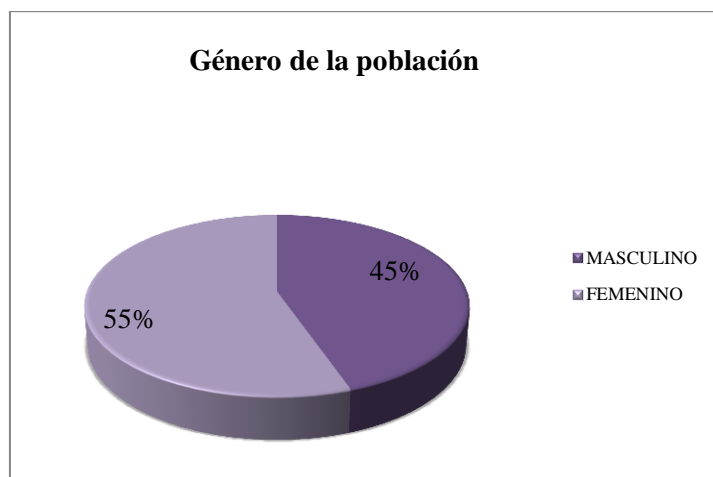
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los datos recopilados en las encuestas se tabularon para llegar a los resultados que se presentan a continuación¹:

Tabla 5. Género de la población

Género de la población	
Masculino	55%
Femenino	45%
Total	100%

Figura 5. Género de la población



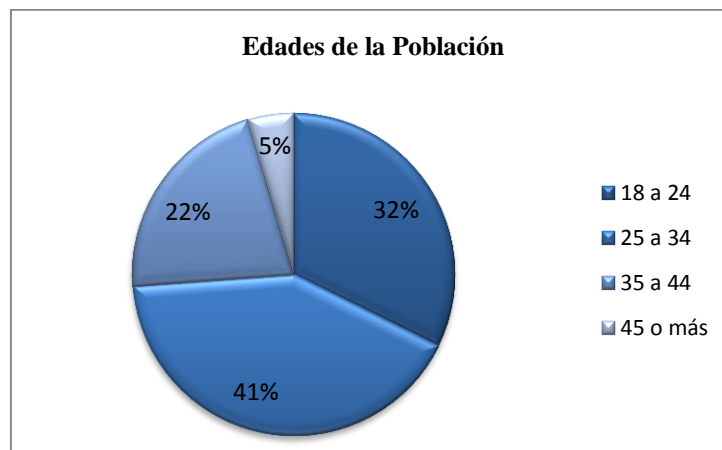
El 55% de la población encuestada se focaliza en el género femenino, mientras el 45% corresponde al género masculino. Denotándose que las mujeres conforman una mayoría en el recurso humano de la empresa.

¹Todas las tablas y figuras fueron elaboradas por la autora de la investigación, de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta

Tabla 6. Edades de la población

Edades de la población	
18 a 24 años	32%
25 a 34 años	41%
35 a 44 años	22%
45 o más años	5%
Total	100%

Figura 6. Edades de la población

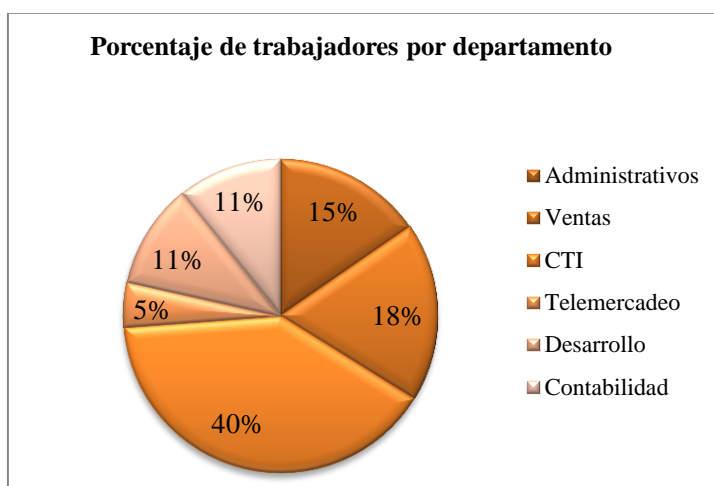


El rango de edad oscila entre los 18 y 34 años, denotándose que la mayoría de los trabajadores (41%) son jóvenes entre 25 a 34 años; seguido con el 32% de un grupo entre 18 a 24 años también comprendido como personal joven.

Tabla 7. Distribución de la población por departamentos

Departamento	Población
Administrativos	15%
Ventas	18%
CTI	40%
Telemercadeo	5%
Desarrollo	11%
Contabilidad	11%
Total	100%

Figura 7. Distribución de la población por departamentos



El 40% de trabajadores en la empresa está concentrado en el departamento del CTI, mientras que un 18% comprende el departamento de ventas. Se deduce que el recurso humano técnico es el principal y de mayor porcentaje en la empresa, debido a que el mismo es el que proporciona a la empresa ejecutar el rol por el cual está constituida.

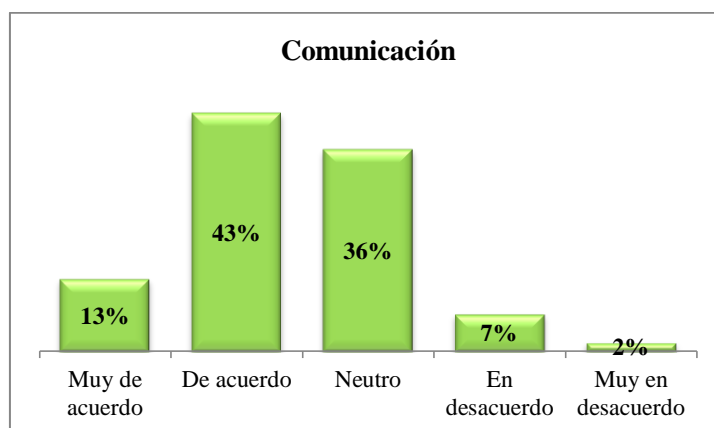
Factores analizados en la investigación de clima laboral

Factor Comunicación

Tabla 8. Evaluación de clima laboral: Factor comunicación

Comunicación	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	13%
De acuerdo	43%
Neutro	36%
En desacuerdo	7%
Muy en desacuerdo	2%
Suman	100%

Figura 8. Evaluación de clima laboral: Factor comunicación



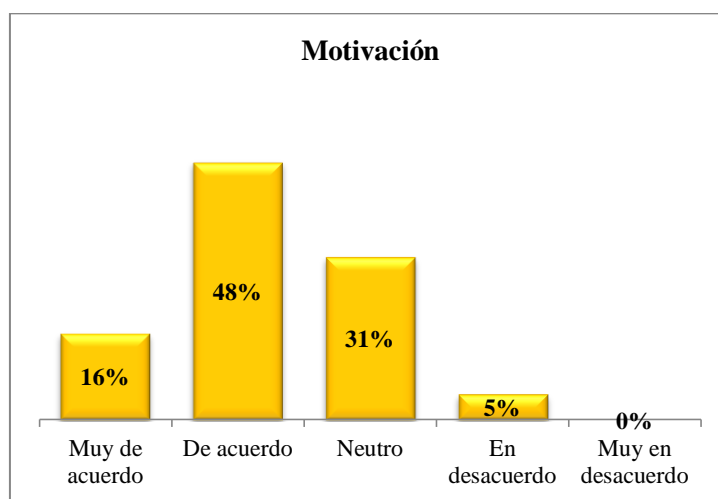
La mayoría de trabajadores (56%) considera que la comunicación manejada en la empresa es adecuada, e influyen de manera positiva en ellos; un 36% se mantiene neutros ante la comunicación que se maneja en la empresa, mientras que un 9% de trabajadores considera que los canales de comunicación en la empresa no son buenas (7% en desacuerdo y 2% muy en desacuerdo). Se deduce que en la empresa se mantiene una comunicación efectiva, transmitiendo así los objetivos, logros, actividades, responsabilidades, derechos y la adecuada comunicación con el jefe directo y compañeros, acompañado de una oportuna retroalimentación de la labor que realiza cada uno de los trabajadores.

Factor Motivación

Tabla 9. Evaluación de clima laboral: Factor motivación

Motivación	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	16%
De acuerdo	48%
Neutro	31%
En desacuerdo	5%
Muy en desacuerdo	0%
Suman	100%

Figura 9. Evaluación de clima laboral: Factor motivación



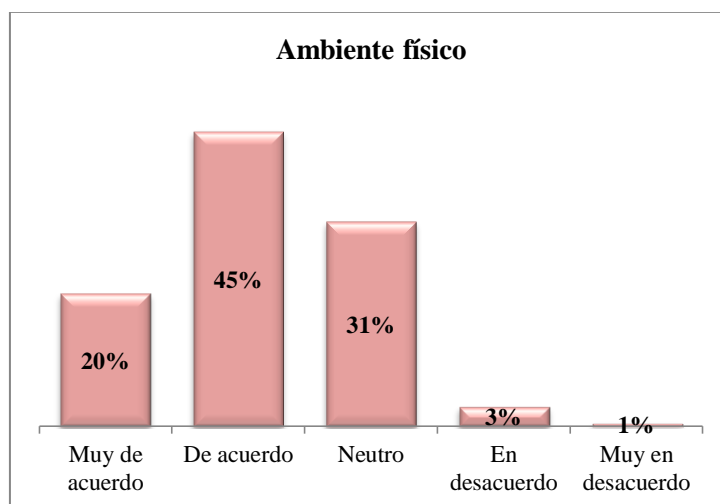
El 64% de los trabajadores consideran que la motivación en la empresa es positiva y está contribuyendo a elevar la autoestima y auto realización de los mismos, mientras que un 31% se considera neutro ante la motivación que reciben por parte de la empresa o jefe inmediato, apenas un 5% se considera en desacuerdo. Se denota que en la mayoría de los trabajadores se han visto cumplidas las expectativas que tenían al comenzar a trabajar, utilizando así sus capacidades profesionales de una forma provechosa para que se establezcan nuevas metas.

Factor Ambiente Físico

Tabla 10. Evaluación de clima laboral: Factor ambiente físico

Ambiente físico	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	20%
De acuerdo	45%
Neutro	31%
En desacuerdo	3%
Muy en desacuerdo	1%
Suman	100%

Figura 10. Evaluación de clima laboral: Factor ambiente físico



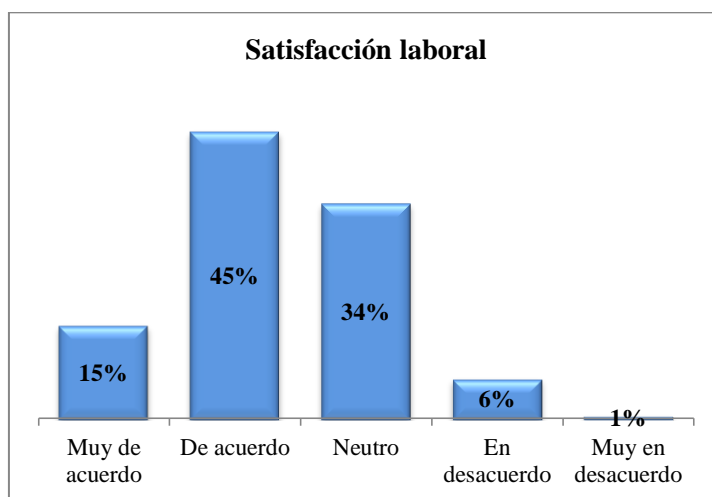
El 65% de los trabajadores consideran que el ambiente físico en la empresa es positivo, debido a que otorga las condiciones y recursos necesarios idóneos para su bienestar físico, emocional y un desempeño diario con gusto, eficiencia y proactividad; un 31% se consideran neutros ante la apreciación que tienen del ambiente físico donde están desempeñando sus actividades, apenas un 4% consideran que el ambiente físico es negativo para desempeñarse diariamente.

Factor Satisfacción Laboral

Tabla 11. Evaluación de clima laboral: Factor satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	15%
De acuerdo	45%
Neutro	34%
En desacuerdo	6%
Muy en desacuerdo	1%
Suman	100%

Figura 11. Evaluación de clima laboral: Factor satisfacción laboral



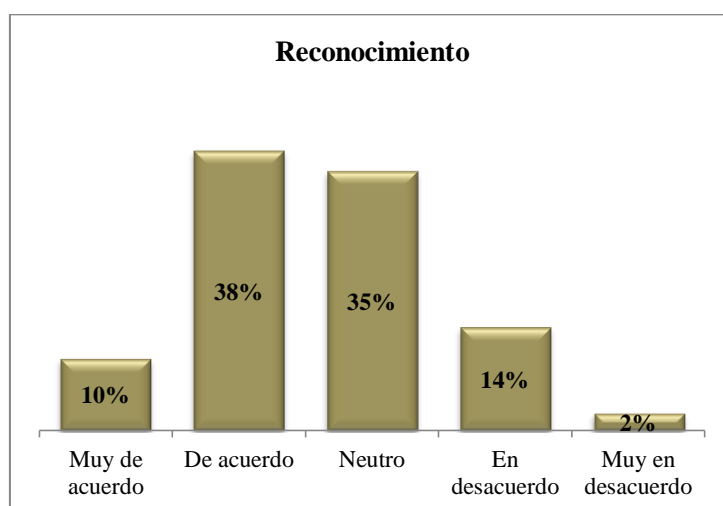
El 60% de los encuestados consideran que el grado de satisfacción laboral percibido es positivo, mientras que un 34% de trabajadores se mantiene en una posición neutra y apenas un 7% consideran como negativo la satisfacción laboral existente en la empresa, es evidente que los trabajadores se sienten satisfechos con los sueldos, prestaciones, ascensos, promociones y la relación que existe con sus jefes, manteniendo igualdad entre hombres y mujeres, lo que ha permitido mantener satisfechos a la mayoría de los trabajadores de la empresa.

Factor Reconocimiento

Tabla 12. Evaluación de clima laboral: Factor reconocimiento

Reconocimiento	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	10%
De acuerdo	38%
Neutro	35%
En desacuerdo	14%
Muy en desacuerdo	2%
Suman	100%

Figura 12. Evaluación de clima laboral: Factor reconocimiento



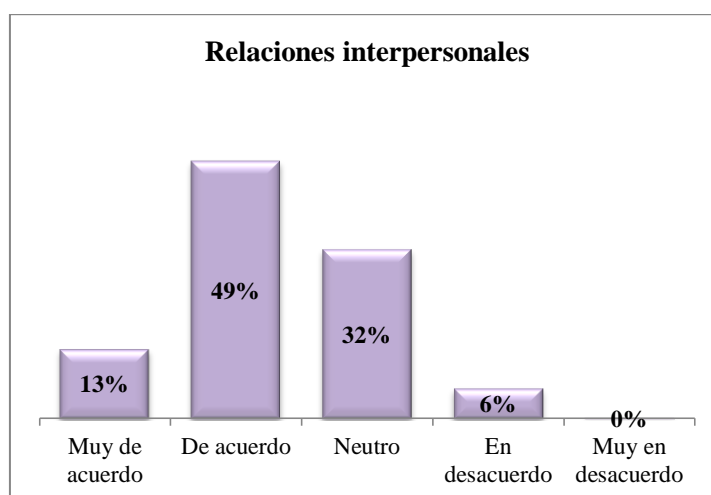
En cuanto a este factor, un 48% de los trabajadores consideran positivo el nivel de reconocimiento que se maneja en la empresa, el mismo que ha permitido un crecimiento profesional y personal; un 35% se mantienen en una posición neutra ante este factor, con un porcentaje más bajo se observa un 16% de trabajadores que consideran que el reconocimiento en la empresa no cumple con sus expectativas. Se evidencia que el reconocimiento percibido por la mayoría de la población encuestada, ha permitido que ellos sientan que sus buenos resultados están siendo valorados y que los mismos pueden llevarlos a un cambio de categoría o promoción e incluso la posibilidad de llegar a ser un pilar de la empresa.

Factor Relaciones Interpersonales

Tabla 13. Evaluación de clima laboral: Factor relaciones interpersonales

Relaciones interpersonales	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	13%
De acuerdo	49%
Neutro	32%
En desacuerdo	6%
Muy en desacuerdo	0%
Suman	100%

Figura 13. Evaluación de clima laboral: Factor relaciones interpersonales



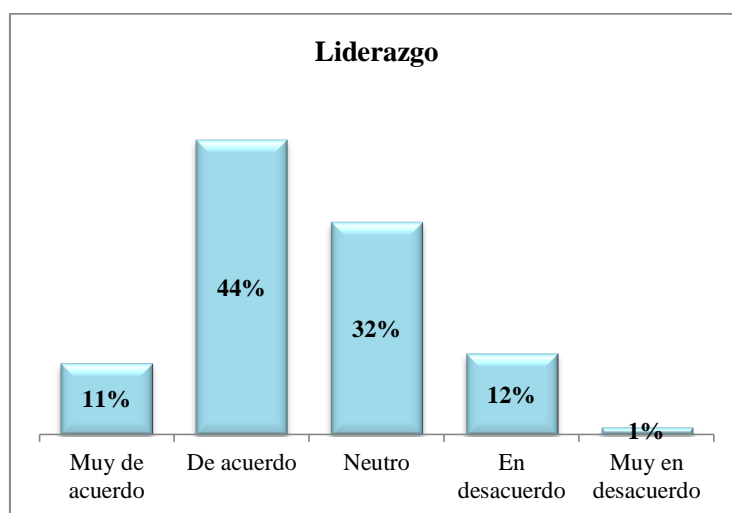
El 62% de los trabajadores consideran que las relaciones interpersonales en la empresa son positivas, manteniendo así un vínculo de amistad con los compañeros de trabajo, lo cual les permite integrarse para que exista interés y colaboración con las actividades que desempeñan cada uno, fomentando cordialidad y empatía; un 32% se mantiene como neutro en cuanto a las relaciones interpersonales que se desarrollan en la empresa, apenas un 6% considera como negativo a este factor y se manifiesta en desacuerdo.

Factor Liderazgo

Tabla 14. Evaluación de clima laboral: Factor liderazgo

Liderazgo	Rango	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	5	84	11%
De acuerdo	4	344	44%
Neutro	3	248	32%
En desacuerdo	2	95	12%
Muy en desacuerdo	1	9	1%
Suman		780	100%

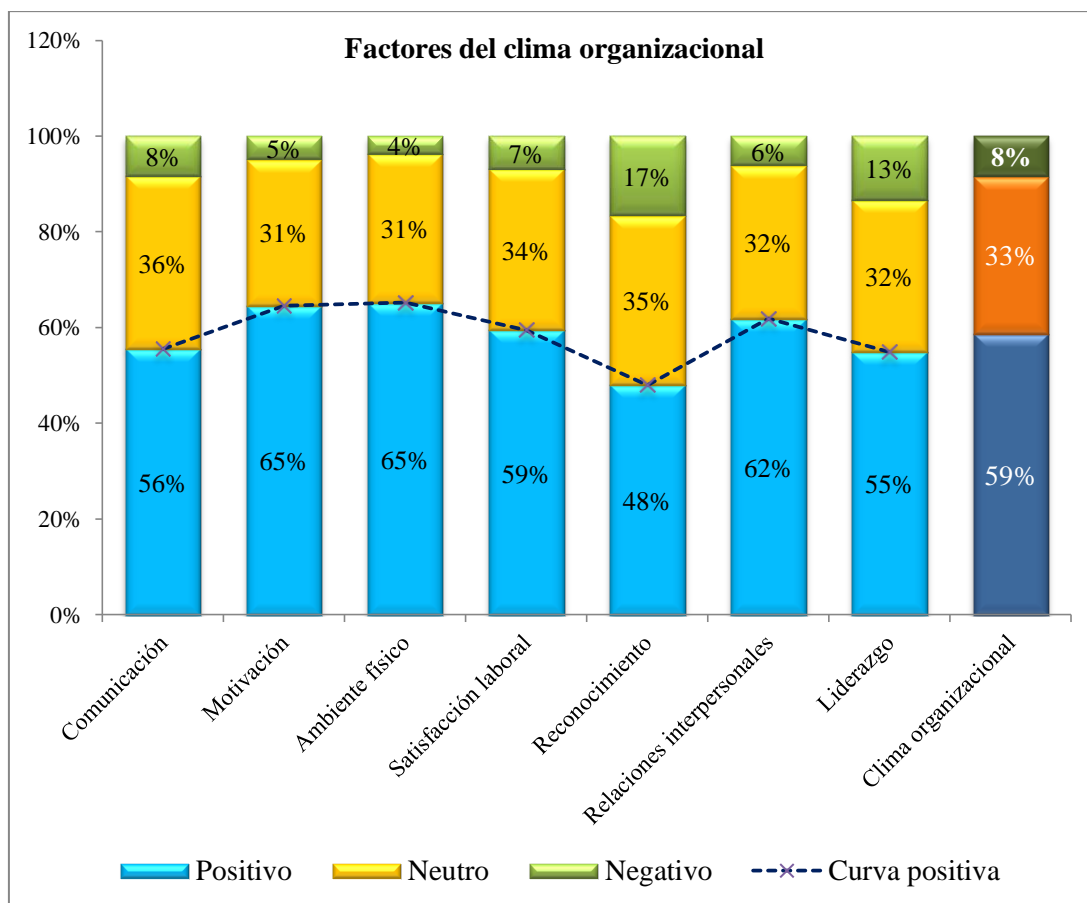
Figura 14. Evaluación de clima laboral: factor liderazgo



El 55% de los trabajadores están de acuerdo con el liderazgo que se maneja en la empresa, lo cual permite que exista un buen canal de comunicación entre los miembros de cada departamento y su jefatura, llevando así una relación de trabajo con amabilidad, respeto, reconocimiento, justicia, compromiso y el estar al día con los objetivos de cumplimiento tanto del departamento como tal y también los de la empresa, se obtiene también que un 32% de trabajadores se mantienen neutros ante el liderazgo que se mantiene en la empresa, apenas un 13% considera negativo este factor. Es importante mantener capacitado a los líderes de la empresa para así tener mayor conexión con sus subordinados y se manejen claras las normas y objetivos de la empresa.

Resultado general y factores analizados en la evaluación del clima laboral

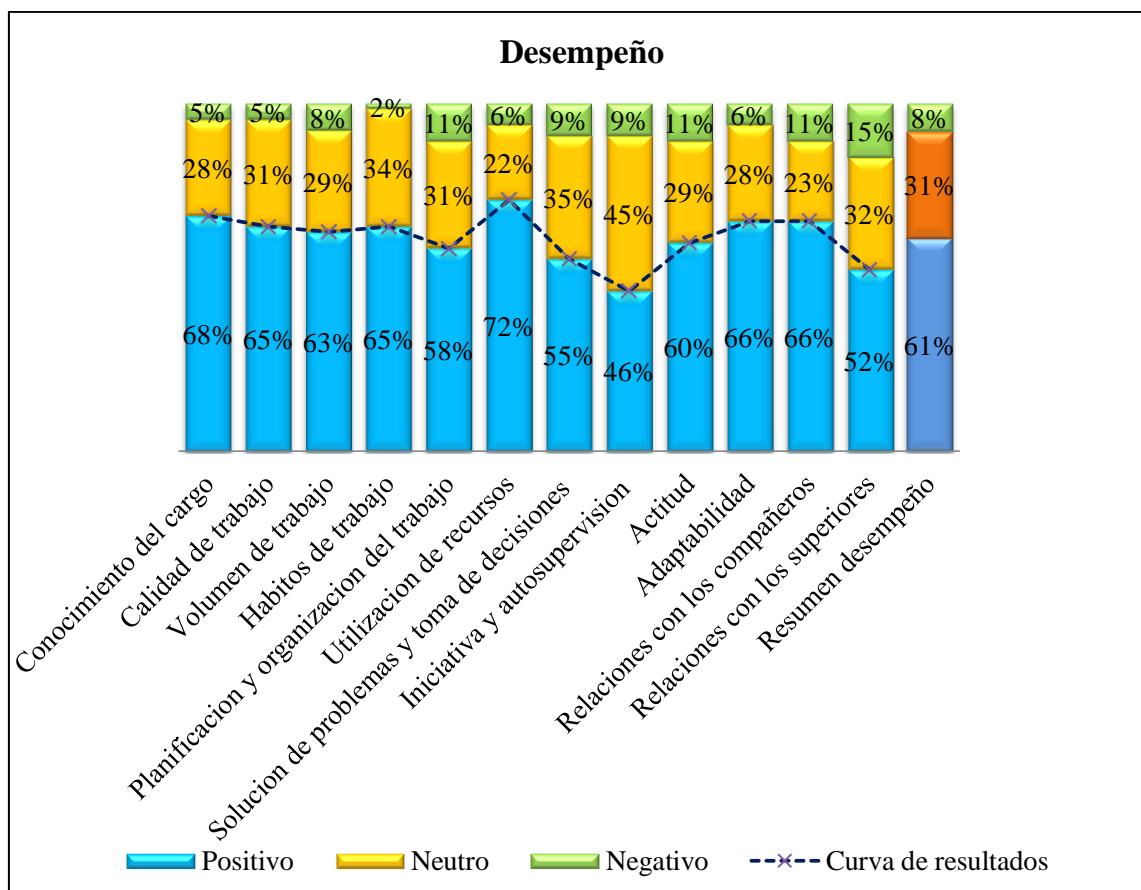
Figura 15. Evaluación de clima laboral: Resultado global



Como resultado general se obtiene que el 59% de los trabajadores considera que el clima laboral de la empresa es positivo, debido a que en cada uno de los factores analizados existe un porcentaje general que se mantiene en un 63% aproximadamente, donde el factor más bajo recae en el Reconocimiento (48%) y los más altos en Motivación y Ambiente Físico (65% respectivamente), se concluye con esto que el clima laboral en la empresa es Positivo y el personal se encuentra motivado para realizar sus actividades, pero se debe intervenir para mejorar los factores más bajos que se han detectado con esta investigación, debido a que existe un porcentaje considerable (33%) de trabajadores que se encuentran en una posición neutra, procurando entonces que ese grupo se identifique con un clima laboral positivo.

Resultado general y factores analizados con el formulario de evaluación al desempeño

Figura 16. Evaluación del desempeño: Factores analizados y resultado global



Los resultados obtenidos en los factores analizados por parte de las jefaturas, se encuentran en un rango del 46% y 72%, en el cual la Iniciativa y autosupervisión son los factores con menor puntuación (46%), seguido con un 52% en las relaciones con los supervisores, con estos datos se concluye que el desempeño Organizacional de GMS se encuentra en un 61%, el cual se sitúa en un nivel positivo, un 31% se considera neutro y apenas un 8% califica como negativo el desempeño de sus subordinados, la mayoría de los factores mantiene un porcentaje sobre el 63%, lo cual nos permite determinar que el desempeño en GMS es positivo, debido a que sus trabajadores son responsables y realizan sus actividades a cabalidad, ofertando calidad y eficiencia en su desempeño.

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Planteamiento de la hipótesis

H₀: El Clima laboral NO influye en el desempeño organizacional en GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A)

H₁: “El Clima laboral influye en el desempeño organizacional en GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A)”.

Comprobación de la hipótesis

El análisis de datos se realizó utilizando la hoja electrónica Excel, aplicando la regresión lineal, para el cálculo del coeficiente de correlación entre variable independiente clima laboral y la variable dependiente desempeño organizacional, de donde se obtuvieron los siguientes resultados:

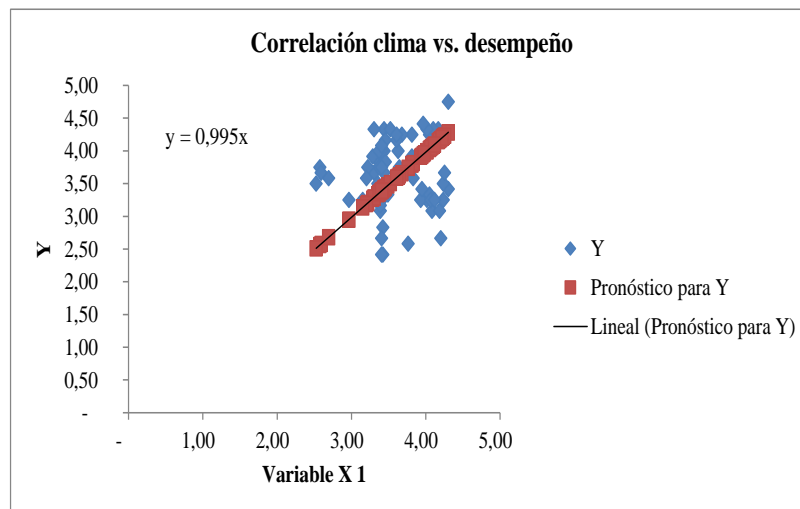
Figura 17. Cálculo del coeficiente de correlación entre las variables dependiente e independiente.

Resumen								
<i>Estadísticas de la regresión</i>								
Coeficiente de correlación múltiple	0,984400305							
Coeficiente de determinación R^2	0,969043961							
R^2 ajustado	0,953418961							
Error típico	0,656510782							
Observaciones	65							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
		<i>Grados de libertad</i>		<i>de cuadrado de los cua</i>	<i>F</i>	<i>valor crítico de F</i>		
Regresión	1	863,498923	863,498923	2003,447999	1,80599E-49			
Residuos	64	27,58441	0,43100641					
Total	65	891,083333						
	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Variable X 1	0,99503787	0,02223057	44,7598928	5,10063E-50	0,950627204	1,039448537	0,950627204	1,039448537

Elaborado por: Michelle Sojos Ayala

Con la intersección = 0, se tiene el coeficiente de correlación $r = 0,98$ y el coeficiente de determinación $r^2 = 0,95$; la fórmula que se ajusta al modelo es: $y = 0,995 x$

Figura 18. Correlación clima vs. desempeño



La variable Clima laboral se correlaciona con la variable Desempeño organizacional en 98%, donde los resultados del Desempeño organizacional son explicados en 95% por la variable Clima laboral.

El Clima laboral influye significativamente en el Desempeño organizacional, con un nivel de significancia menor a 5% ($p < 0,05$).

Con los resultados obtenidos, se rechaza el planteamiento de la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa: **“El Clima laboral influye en el Desempeño organizacional”**.

Es importante mencionar que con estos resultados, se está comprobado el cumplimiento de los objetivos específicos planteados y por consiguiente con el objetivo general.

Análisis de los datos tabulados

De un primer análisis realizado en la base de datos tabulada, y considerando los porcentajes de las respuestas dadas por los entrevistados a cada uno de los criterios establecidos, se tiene:

Clima laboral = 59%

Desempeño organizacional = 61%

Con los resultados obtenidos se presenta una propuesta de mejoramiento del clima laboral que considera una serie de intervenciones preventivas y correctivas que permitirán mejorar el nivel de desempeño y las condiciones en que los trabajadores de GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A), ejercen sus actividades diarias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El clima laboral existente en la empresa se encuentra en un nivel positivo con un 59%, impulsado especialmente por la motivación (65%), el ambiente físico (65%) y las relaciones interpersonales (62%) que se desarrollan en la organización.
2. A pesar de haber obtenido resultados relativamente positivos, es necesario analizar e intervenir en los factores ubicados con un porcentaje menor al 70%, es decir que no ingresan en un margen de aceptación, los factores a mejorar son: liderazgo, comunicación y satisfacción laboral.
3. Aun cuando la mayoría de la población asegura sentirse motivada, se evidencia que el reconocimiento obtuvo la puntuación más baja de todos los factores analizados, los trabajadores no sienten que su trabajo está siendo suficientemente reconocido lo mismo que no incentiva la auto superación. Este factor merece crucial atención, debido al impacto tanto positivo o negativo que llega a tener en la productividad de los trabajadores.
4. Existe un porcentaje considerable de respuestas neutras tanto para clima laboral como desempeño organizacional, denotándose falta de percepción o interés en cuanto a lo que la empresa ofrece o trabaja para el bienestar de sus trabajadores.
5. En cuanto a los resultados arrojados con la evaluación del desempeño, se puede concluir que se encuentra en un nivel positivo con un 61%, la mayoría de los jefes considera que sus subalternos tienen óptimos conocimientos del cargo, calidad y hábitos de trabajo, adaptabilidad y buenas relaciones con los compañeros, confirmando los resultados obtenidos con la medición de clima laboral.
6. En base a estos resultados obtenidos se realiza un plan de acción para el mejoramiento de todos los factores analizados, debido a que los mismos no superaron el 70% para ingresar al margen de aceptación.
7. Se concluye que estadísticamente se comprobó que la relación entre las variables es significativa y positiva, y de acuerdo con los resultados obtenidos, el clima laboral influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A).

Recomendaciones

1. Fortalecer la buena percepción que los trabajadores tienen acerca del clima laboral que existe en la empresa, para así mantener al personal motivado y con un desempeño eficaz y eficiente y situarlo dentro de los márgenes aceptables de la organización.
2. Mejorar los canales de comunicación interna con el fin de lograr la consecución de los objetivos de la empresa y sus departamentos, promover el desarrollo del liderazgo con capacitación constante para lograr mantener jefes con don de mando, humanistas y que generen en sus subalternos compromiso con su trabajo y la empresa, generar acciones para incrementar la satisfacción laboral y lograr un cambio de actitud en los trabajadores.
3. Mantener incentivado al personal con un proceso de reconocimientos a su desempeño como por ejemplo, ascensos, bonos, etc. esto ayuda a que la autoestima y compromiso de los empleados con la empresa se eleve y también eleve el desempeño que los mismos mantienen.
4. Trabajar con programas de capacitación e implementación de métodos que permitan inclinar los resultados neutros de la percepción de clima laboral, a un nivel positivo, por ende, elevar su desempeño.
5. Capacitar al personal constantemente con un respectivo seguimiento que refuerce los conocimientos y técnicas que puedan utilizar para guiarse por los objetivos que la empresa tiene y mejorar su desempeño.
6. Aplicar y dar seguimiento al plan de acción propuesto para el mejoramiento del clima laboral y desempeño organizacional de la empresa.
7. Es necesario que se realicen periódicamente mediciones de clima laboral y evaluaciones del desempeño para evidenciar mejoras en los mismos o porcentajes bajos que impiden crecer en un mejor ambiente laboral y desempeño de los trabajadores, brindar y difundir la importancia que merece el clima laboral para el correcto desempeño organizacional.
8. Familiarizar a los trabajadores con este tipo de mediciones y evaluación, con el fin de eliminar cualquier tipo de distorsiones en cuanto al verdadero fin que se pretende lograr. Dar a notar a los trabajadores que la empresa no solo está al tanto de su crecimiento en cuanto a productividad sino también en el crecimiento profesional y personal de sus trabajadores.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tangibles

- Aguayo, J. F. (2008). Dirigir personas en la empresa (2ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Baguer, Á. (2005). Alerta, Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. España: Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1993). Introducción a la teoría General de la Administración. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones (9ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1996). Administración de personal (6ª ed.). México: Prentice-Hall hispaniamericana.
- Federico Gan, G. B. (2007). Manual de Recursos Humanos (1 ed.). Barcelona: UOC.
- Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Guatemala: Universidad San Rafael Landívar.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación conceptual. Colombia: ISSN.
- Gary Dessler, R. V. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall .
- Gómez, R. S. (2014). Gestión y Psicología en empresas y organizaciones (Primera ed.). España: ESIC.
- Marchant, L. (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario viña del mar. Chile.
- Margarita Chiang, M. J. (2010). Relaciones entre el clima Organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: S.L.
- Mendez, A. C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Wehrich, H. K. (1998). Administración. México: McGraw-Hill.

Virtuales

DefinicionDe. (2008). Recuperado el 03 de 05 de 2014, de <http://definicion.de/liderazgo/>

Bob Nelson, D. S. (2005). 1001 Formas de recompensar el trabajo bien hecho: como gratificar y fidelizar empleados. Recuperado el 29 de 04 de 2014, de Libros: <http://books.google.com.ec/books?id=IWl1mq3gbxYC&printsec=frontcover&dq=el+reconocimiento+laboral&hl=es->

[419&sa=X&ei=3UWPU5HLrPjsATLwYLwCA&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=el%20reconocimiento%20laboral&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=IWl1mq3gbxYC&printsec=frontcover&dq=el+reconocimiento+laboral&hl=es-419&sa=X&ei=3UWPU5HLrPjsATLwYLwCA&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=el%20reconocimiento%20laboral&f=false)

DefiniciónDe. (2008). <http://definicion.de/eficiencia/>. Recuperado el 29 de Julio de 2014, de <http://definicion.de/eficiencia/>

EcuRed. (s.f.). Recuperado el 29 de Julio de 2014, de http://www.ecured.cu/index.php/EcuRed:Enciclopedia_cubana

Galeon.com. (s.f.). Recuperado el 03 de 26 de 2014, de Liderazgo: <http://administraya.galeon.com/aficiones2195084.html>

Sales, M. (Abril de 2002). GestioPolis. Recuperado el 19 de Febrero de 2014, de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm

Palomo, M. t. (2010). Liderazgo y motivacion de equipos de trabajo. Recuperado el 14 de Octubre de 2013, de Libros: http://books.google.com.ec/books?id=_9g_Zlehq0QC&printsec=frontcover&dq=LIDERAZGO&hl=es&sa=X&ei=vT1xU9fZBqbjsASljYDoDQ&ved=0CFUQ6AEwBzgK#v=onepage&q=LIDERAZGO&f=false

Parra, L. (16 de Mayo de 2007). Monografías.com. Reconocimiento apropiado y oportuno: Factor Clave para fortalecer el Dinamismo Laboral. Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos44/reconocimiento-laboral/reconocimiento-laboral.shtml>

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE GMS

Introducción

El Clima Organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que se efectúa la medición del clima de una empresa y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Con el presente documento se busca corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el clima laboral y desempeño organizacional de la empresa GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.), mismo que es planteado en base a los resultados obtenidos en la medición del clima.

Se espera que con la ejecución de este plan, se mejoren los factores analizados en vista que los mismos no superan el 70%, de esta manera fortalecer el ambiente positivo de la organización y tener trabajadores satisfechos y eficaces en la empresa.

Justificación

Con los resultados obtenidos en la medición de Clima Laboral y Desempeño Organizacional, se encuentra sumamente necesario la implementación de un Plan de acción para mejorar factores como:

- Reconocimiento
- Liderazgo
- Comunicación
- Satisfacción Laboral
- Relaciones Interpersonales
- Motivación

- **Ambiente Físico**

Los mismos que en base a la investigación realizada no superan el 70% y con una debida intervención permitirá a la empresa evitar que posteriormente se desencadene bajo desempeño y poca alineación con los objetivos institucionales.

Es necesario que la gerencia Administrativa y de Talento Humano de la empresa analice esta propuesta, debido a que la misma tiene como propósito conseguir mejores resultados en el clima laboral de los trabajadores y por ende elevar el desempeño organizacional que se mantiene en la actualidad.

Objetivos

Objetivo General

Proveer a la empresa GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.) de estrategias necesarias para mejorar los factores del Clima Laboral estudiados, de esta forma crear un ambiente de trabajo adecuado, motivador y que proporcione los recursos necesarios para mantener trabajadores satisfechos, eficaces y eficientes en su desempeño diario.

Objetivos específicos

- Identificar y analizar los factores que no superan el 70% en la evaluación realizada.
- Señalar las intervenciones necesarias en cada factor para mejorar el clima laboral en la empresa.
- Determinar los responsables y el personal objetivo en cada intervención.

Factores analizados en la medición de clima laboral

Factor: Reconocimiento

Objetivo

Afianzar la identificación de los trabajadores con la empresa, en base al reconocimiento sea este económico, no económico, grupal e individual, de manera que se motive el éxito obtenido en el desempeño laboral con frecuencia.

Diagnóstico

- Se evidencia el reconocimiento positivo de logros en un 48%, un 35% se mantiene en una posición neutra y un 17% que considera que no se está reconociendo el logro de objetivos.

Intervención

- Propiciar el establecimiento de metas tanto departamentales, en grupo o individuales, de manera democrática o en conjunto, con un tiempo límite para poder medir el cumplimiento o fracaso.
- Reuniones departamentales periódicas, donde se dé a conocer claramente los objetivos medibles y el tiempo establecido en el que se llevara a cabo el cumplimiento del mismo.
- Mantener una comunicación eficaz entre jefe-trabajador, para mantener claros los objetivos establecidos.
- Continuar con las reuniones departamentales periódicas para conocer el estado de cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos o actividades establecidas
- Establecer métodos de reconocimiento tanto económicos y no económicos que motiven a los trabajadores al cumplimiento de objetivos tanto individuales como también grupales.
- Una vez detectadas las debilidades individuales, realizar una detección de necesidades de capacitación para mejorar los puntos con falencias.

Grupo objetivo

Todo el personal activo que labora en GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.).

Recursos

- **Infraestructura:** La programación de reuniones se las deberá desarrollar considerando el número de participantes, duración de la reunión, y temática de la misma, procurando que el ambiente ofrezca todo lo necesario para una adecuada concentración y bienestar de los presentes.
- **Materiales y equipos:** Reglamentos, herramientas informáticas, si el espacio es muy grande se necesitara un sistema de audio, Pizarra.
- **Tiempo estimado:** El necesario para tratar el tema establecido y para llevar a cabo la reunión. La duración de estas intervenciones es indefinida, debido a que se van a tener nuevos miembros o cambios en objetivos empresariales.
- **Presupuesto:** Se debe considerar la inversión con respecto a los reconocimientos económicos, se deberá incluir un rubro para bonos por metas u objetivos alcanzados y el costo de cualquier otro tipo de reconocimiento que se establezca.
- **Personal:** Todo el personal objetivo, con la presencia infaltable de jefaturas y del departamento de Talento Humano que regule lo establecido y el cumplimiento del mismo.

Responsables

Jefaturas de cada departamento en conjunto con la dirección y oportuno seguimiento del departamento de Talento Humano.

Factor: Liderazgo

Objetivo

Proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades para ejercer un estilo de liderazgo adecuado y efectivo, creando un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, con el propósito de desarrollar el potencial de su equipo de trabajo y alcanzar los objetivos institucionales.

Diagnóstico

El 55% de trabajadores definen como positivo al liderazgo existente en la empresa; un 32 % se muestra indeciso, mientras que el 13% restante está en desacuerdo con la forma de liderar de los jefes de Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.

Intervención

- Desarrollar como herramienta estratégica, el empowerment, que tiene como fin delegar poder y autoridad a los subordinados y otorgarles autonomía y libertad en su trabajo.
- Realizar programas para motivar al diálogo y confianza entre jefe-trabajador.
- Realizar un programa de Capacitación semestral para ser un líder eficaz y eficiente.
- Determinación del grupo de líderes a quienes se requieren impartir las respectivas capacitaciones (en este caso se trabajará con el total de jefes de Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.).
- Mantener una comunicación eficaz entre jefe-trabajador a fin de resolver creativamente los problemas y de fijar objetivos concretos y factibles.
- Formar jefes en couch, mismos que consigan desarrollar de forma permanente habilidades, destrezas y un óptimo desempeño en sus trabajadores, en base a capacitaciones con profesionales en el tema.

Grupo objetivo

Todo el personal activo que trabaja en Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.

Recursos

- **Infraestructura:** La programación de reuniones se las deberá desarrollar considerando el número de participantes, duración de la reunión, y temática de la misma, procurando que el ambiente ofrezca todo lo necesario para una adecuada concentración y bienestar de los presentes.
- **Materiales y equipos:** Reglamentos, herramientas informáticas, si el espacio es muy grande se necesitara un sistema de audio, Pizarra.
- **Tiempo estimado:** El tiempo necesario para tratar el tema establecido, o capacitación para la cual se va a llevar a cabo la reunión.
La duración de estas intervenciones es indefinida, debido a que se van a tener nuevos miembros o cambios en objetivos empresariales o grupo laborales.
- **Presupuesto:** Se debe considerarse la inversión en cuanto a contratación de profesionales en couch para impartir las capacitaciones, se deberá incluir un rubro para material destinado a los programas de motivación y dialogo entre jefe-trabajador.
- **Personal:** Todo el personal objetivo, con la presencia infaltable de jefaturas y del departamento de Talento Humano que regule lo establecido y el cumplimiento del mismo.

Responsables

Las autoridades de Grupo Microsistema Jovichsa S.A. en conjunto con el departamento de Talento Humano.

Factor: Comunicación

Objetivo

Mantener y desarrollar de forma óptima estrategias y canales de comunicación, a fin de que los trabajadores se mantengan informados de los cambios, proyectos y mejoras de la empresa, fomentando su participación y la apreciación en cuanto a lo que la empresa está trabajando para el bienestar y optimo desempeño de sus trabajadores.

Diagnóstico

El factor comunicación ha sido percibido como positivo por un 56% de trabajadores, un 36% se muestra indeciso y un 8% lo sitúa como negativo y se mantiene en desacuerdo con los canales de comunicación que se manejan en la empresa.

Intervención

- Mantener e implantar nuevas herramientas que permitan mejorar la comunicación a nivel interno para que toda la empresa vaya alineada detrás de un mismo objetivo.
- Innovar en cuanto a contenido la revista mensual en la empresa, para que la misma comunique aspectos como: cumpleaños, ascensos, programas, capacitaciones, alcances favorables y no favorables en cuanto al cumplimiento de metas u objetivos empresariales tanto grupales como también empresariales.
- Formar un comité de mejora el cuál tendrá la responsabilidad de organizar una reunión mensual con todos los trabajadores de la empresa con el fin de dar a conocer todas las particularidades de la empresa, novedades, logros, fracasos y demás aspectos que permitirá a los trabajadores mantenerse informados del andar de la empresa y de lo favorable o desfavorable que resulta su compromiso o falta de compromiso con la misma.
- Por parte del departamento de Talento Humano mantener al día una cartelera que este a la vista de todos los trabajadores donde se comunique lo antes ya mencionado.

Grupo objetivo

Todo el personal activo que trabaja en Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.

Recursos

- **Infraestructura:** La programación de reuniones se las deberá desarrollar considerando el número de participantes, duración de la reunión, y temática de la misma, procurando que el ambiente ofrezca todo lo necesario para una adecuada concentración y bienestar de los presentes.
- **Materiales y equipos:** Reglamentos, herramientas informáticas, si el espacio es muy grande se necesitara un sistema de audio, Pizarra.
- **Tiempo estimado:** El tiempo necesario para tratar el tema establecido, o capacitación para la cual se va a llevar a cabo la reunión.
La duración de estas intervenciones es indefinida, debido a que se van a tener nuevos miembros o cambios en objetivos empresariales o grupo laborales.
- **Presupuesto:** Se debe considerarse la inversión en cuanto: carteleras, revista, material para las integraciones y herramientas tecnológicas.
- **Personal:** Todo el personal objetivo, con la presencia infaltable de jefaturas y del departamento de Talento Humano que regule lo establecido y el cumplimiento de lo mismo.

Responsables

Las autoridades de Grupo Microsistemas Jovichsa S.A. en trabajo conjunto con el departamento de Talento Humano.

Factor: Satisfacción laboral

Objetivo

Reforzar el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, propiciando las condiciones emocionales y físicas adecuadas que influyan en el desempeño eficaz y positivo de los trabajadores.

Diagnóstico

Se evidencia que el 59% considera positiva a la satisfacción laboral que existe en la empresa, debido a que permite la realización individual como en su dimensión relacional y comunicativa, el 34% de trabajadores se muestra indeciso ante este factor y apenas un 7% restante no está de acuerdo con las estrategias utilizadas para mantener satisfechos a sus trabajadores.

Intervención

- Realizar la medición de clima laboral por lo menos una vez cada año, para obtener información actualizada de cómo está la satisfacción de los trabajadores y cuáles son los factores con menor porcentaje para trabajar en ellos.
- Realizar constantemente programas de detección de necesidades de capacitación por departamento, lo que permite brindar a sus trabajadores oportunidades de crecimiento, actualizando conocimientos, estrategias y métodos para realizar las actividades requeridas por el puesto y obtener la oportunidad de participar en un ascenso o cambio de promoción.
- Realizar un análisis minucioso en cuanto a revalorización de sueldos, prestaciones y beneficios que la empresa está ofreciendo a sus trabajadores.
- Reforzar las relaciones humanas en el trabajo, focalizando la comunicación jefe-trabajador, con el fin de mantener un ambiente de trabajo armonioso, cordial y de ayuda mutua.
- Mantener el trato equitativo y justo para con sus trabajadores, con igualdad entre hombres y mujeres y sin discriminación alguna.

Grupo objetivo

Todo el personal activo que trabaja en Grupo de Microsistema Jovichsa S.A.

Recursos

- **Infraestructura:** La programación de reuniones se las deberá desarrollar considerando el número de participantes, duración de la reunión, y temática de la misma, procurando que el ambiente ofrezca todo lo necesario para una adecuada concentración y bienestar de los presentes.
- **Materiales y equipos:** Reglamentos, herramientas informáticas, si el espacio es muy grande se necesitara un sistema de audio, Pizarra.
- **Tiempo estimado:** El tiempo necesario para tratar el tema establecido, o capacitación para la cual se va a llevar a cabo la reunión.
La duración de estas intervenciones es indefinida, debido a que se van a tener nuevos miembros o cambios en objetivos empresariales o grupo laborales.
- **Presupuesto:** De no utilizar el instrumento que tiene la empresa, se debe considerar la inversión en cuanto a contratación de profesionales en medición de clima laboral, se deberá incluir un rubro para material destinado a los programas de dialogo entre todo el personal activo de la empresa y también para las actividades de integración del personal.
- **Personal:** Todo el personal objetivo, con la presencia infaltable de jefaturas y del departamento de Talento Humano que regule lo establecido y el cumplimiento del mismo.

Responsables

Las autoridades de Grupo Microsistemas Jovichsa S.A. con el respectivo seguimiento y dirección del departamento de Talento Humano.

Factor: Relaciones interpersonales

Objetivo

Fortalecer el trabajo en equipo, para obtener un desempeño con eficiencia y colaboración, evitando conflictos que entorpezcan la consecución de objetivos tanto individuales como grupales que a la final lleguen a repercutir en el clima laboral existente en la organización.

Diagnóstico

Este factor se ve enmarcado en un nivel positivo con un 62%, un 32 % se considera neutro, mientras que el 6% restante, considera que en la empresa no se están desarrollando relaciones interpersonales positivas.

Intervención

- Crear actividades en las cuales se hagan partícipes a los trabajadores para que por medio de ellas se fortalezca la identificación, participación y sentido de pertenencia del trabajador con sus compañeros y con su departamento.
- Realizar programas en los cuales se roten actividades de manera aleatoria, con el fin de que todos los trabajadores se conozcan, se expandan las relaciones amistosas entre departamento y para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a las jefaturas de la empresa, para lograr un liderazgo participativo, equitativo y comunicativo.
- Establecer como política de la empresa, otorgar a los empleados un día libre por el día de su cumpleaños, si este cayera entre fin de semana se le concederá uno entre martes a jueves.
- Realizar actividades de integración extracurriculares para mejorar las relaciones interpersonales, tanto entre departamento como también entre compañeros del mismo departamento.

Grupo objetivo

Todo el personal activo que trabaja en Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.

Recursos

- **Infraestructura:** La programación de reuniones o actividades de integración se las deberá desarrollar considerando el número de participantes, duración de la reunión, y temática de la misma, procurando que el ambiente ofrezca todo lo necesario para una adecuada concentración y bienestar de los presentes.
- **Materiales y equipos:** Reglamentos, herramientas informáticas, si el espacio es muy grande se necesitara un sistema de audio, Pizarra.
- **Tiempo estimado:** El tiempo necesario para tratar el tema establecido, o capacitación para la cual se va a llevar a cabo la reunión.
La duración de estas intervenciones es indefinida, debido a que se van a tener nuevos miembros o cambios en objetivos empresariales o grupo laborales.
- **Presupuesto:** Se debe considerarse la inversión en cuanto a capacitación para las jefaturas, se deberá incluir un rubro para material destinado a las actividades de integración.
- **Personal:** Todo el personal objetivo, con la presencia infaltable de jefaturas y del departamento de Talento Humano que regule lo establecido y el cumplimiento del mismo.

Responsables

Las autoridades de Grupo Microsistemas Jovichsa S.A. con el respectivo seguimiento y dirección del departamento de Talento Humano.

Factor: Motivación

Objetivo

Mantener en un nivel positivo el porcentaje de motivación existente en la organización, para obtener un ambiente laboral óptimo y un desempeño laboral eficaz y eficiente.

Diagnóstico

Se evidencia a la motivación en un nivel positivo con un 65%, el 31 % se muestra neutro, mientras que el 5% restante, están desmotivados con el clima laboral existente en el departamento y en la empresa.

Intervención

- Establecer un programa de reconocimientos a los logros individuales y grupales, tanto económicos o no económicos, utilizando así de manera provechosa medios de comunicación masiva.
- Rediseñar el sistema de prestaciones y beneficios sociales existente en la empresa, con el fin de determinar si existen necesidades no cubiertas y beneficiar la imagen de la empresa ante sus colaboradores.
- Diseñar procesos de Integración y acogida de nuevos empleados, Es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados, manteniendo una comunicación fluida y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo.
- Marcar metas y objetivos claros, tanto la empresa como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la empresa, con el fin de que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

Grupo objetivo

Todo el personal activo que trabaja en Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.

Recursos

- **Infraestructura:** La programación de reuniones se las deberá desarrollar considerando el número de participantes, duración de la reunión, y temática de la misma, procurando que el ambiente ofrezca todo lo necesario para una adecuada concentración y bienestar de los presentes.
- **Materiales y equipos:** Reglamentos, herramientas informáticas, si el espacio es muy grande se necesitara un sistema de audio, Pizarra.
- **Tiempo estimado:** El tiempo necesario para tratar el tema establecido, capacitación o integración para la cual se va a llevar a cabo la reunión. La duración de estas intervenciones es indefinida, debido a que se van a tener nuevos miembros o cambios en objetivos empresariales o grupo laborales.
- **Presupuesto:** Se debe considerarse la inversión en cuanto a rubro para material destinado a los programas de motivación, integración y dialogo entre todos los trabajadores de la empresa.
- **Personal:** Todo el personal objetivo, con la presencia infaltable de jefaturas y del departamento de Talento Humano que regule lo establecido y el cumplimiento del mismo.

Responsables

Las autoridades de Grupo Microsistemas Jovichsa S.A. con el respectivo seguimiento y dirección del departamento de Talento Humano.

Factor: Ambiente físico

Objetivo

Proporcionar a los trabajadores un ambiente físico óptimo para que sientan cómodos y en condiciones aptas para desempeñarse al 100%.

Diagnóstico

Se evidencia positivo al ambiente físico que ofrece la empresa a los trabajadores en un 65%, un 31 % se muestra indeciso, mientras que el 4% restante, se consideran en desacuerdo con el ambiente físico en el cual desempeñan sus actividades, viéndose impedidos de desempeñarse al 100%.

Intervención

- Realizar una revisión periódica a las instalaciones de la empresa, revisando la iluminación, pisos, techos, ventilación, etc., con el fin de mantenerla en buenas condiciones y brindar a los trabajadores el medio físico adecuado para el bienestar físico y psicológico de los mismos.
- Reestructurar los espacios físicos para cada escritorio para proporcionar a los trabajadores la comodidad necesaria en el desempeño de sus actividades.
- Trabajar conjuntamente con el equipo de Salud y seguridad ocupacional para Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la empresa.
- Publicar el manual de seguridad ocupacional existente en la empresa, con el fin de mantener informado al personal acerca de todos el medio y los riesgos físico existentes en la empresa.
- Realizar actividades de concientización para mantener en buen estado todos los insumos e instalaciones de la empresa.

Grupo objetivo

Todo el personal activo que labora en Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.

Recursos

- **Infraestructura:** La programación de reuniones se las deberá desarrollar considerando el número de participantes, duración de la reunión, y temática de la misma, procurando que el ambiente ofrezca todo lo necesario para una adecuada concentración y bienestar de los presentes.
- **Materiales y equipos:** Reglamentos, herramientas informáticas, si el espacio es muy grande se necesitara un sistema de audio, Pizarra.
- **Tiempo estimado:** El tiempo necesario para tratar el tema establecido, o capacitación para la cual se va a llevar a cabo la reunión. La duración de estas intervenciones es indefinida, debido a que se van a tener nuevos miembros o cambios en objetivos empresariales o grupo laborales.
- **Presupuesto:** Se debe considerarse la inversión en cuanto rubro para material destinado a los programas de capacitación, reuniones del comité y un rubro para la reestructuración, adecuación y mejoramiento del ambiente físico.
- **Personal:** Todo el personal objetivo, con la presencia infaltable de jefaturas y del departamento de Talento Humano que regule lo establecido y el cumplimiento del mismo.

Responsables

Las autoridades de Grupo Microsistemas Jovichsa S.A. con el respectivo seguimiento y dirección del departamento de Talento Humano.

Bibliografía:

- http://www.economia.gob.mx/files/empleo/doc_liderazgo.pdf
- <http://es.slideshare.net/guestdadddc/cmo-mejorar-la-comunicacin-en-la-empresa>
- <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4.shtml>

ANEXOS

Anexo A. Glosario de términos

Glosario de términos

Autoevaluación: Es un método que consiste en valorar uno mismo la propia capacidad que se dispone para tal o cual tarea o actividad, así como también la calidad del trabajo que se lleva a cabo, de la autoevaluación normalmente hacen uso, ya sea, un individuo, una organización, una institución o entidad, ya que se trata de una herramienta muy práctica a la hora de conocer los avances y las desviaciones respecto de los objetivos, programas, planes, entre otros y muy especialmente de las cuales dependen las mejoras de la funcionalidad de un proceso o sistema.

Organización: Una organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.

Necesidad: En un sentido amplio, una necesidad es aquello que resulta indispensable para vivir en un estado de salud plena. Las necesidades se diferencian de los deseos en que el hecho de no satisfacerlas produce unos resultados negativos evidentes, como puede ser una disfunción o incluso el fallecimiento del individuo. Pueden ser de carácter fisiológico, como respirar, hidratarse o nutrirse (objetivas); o de carácter psicológico, como la autoestima, el amor o la aceptación (subjetivas).

Implícito: Es algo que está incluido en otra cosa sin que esta lo exprese o lo manifieste de manera directa. El término es el antónimo de explícito, que refiere a lo que expresa clara y determinadamente una cosa.

Percepción: La percepción obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los 5 sentidos, vista, olfato, tacto, auditivo y gusto, los cuales dan una realidad física del entorno. Es la capacidad de recibir por medio de todos los sentidos, las imágenes, impresiones o sensaciones para conocer algo. También se puede definir como un proceso mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta los estímulos, para darle un significado a algo.

Intrínseco: Se entiende por intrínseco a lo que está situado totalmente dentro de una parte o que pertenece exclusivamente a ella.

Reconversión: La reconversión consiste en modificar nuevamente algo que, con anterioridad, ya había sido transformado. El uso más frecuente de la noción se encuentra en el contexto de las industrias, haciendo referencia a la evolución técnica que permite modernizar una actividad.

Adscripción: destinar a alguien a un empleo o servicio.

Atípico: Que por sus caracteres se aparta de los modelos representativos o de los tipos conocidos.

Proeza: Una proeza es una gesta, una epopeya o un logro de gran envergadura. Se trata de una hazaña conseguida por una persona o por un grupo de individuos.

Eficacia: La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

Eficiencia: capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable'. No debe confundirse con eficacia, que se define como 'la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera'. Definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

Actitud: actitud es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera (como una actitud conciliadora). También podemos entender a la postura del cuerpo de una persona (cuando transmite algo de manera eficaz o cuando la postura se halla asociada a la disposición anímica).

Estado de la disposición nerviosa y mental, que se organiza a partir de las vivencias y que orienta o dirige la respuesta de un sujeto ante determinados acontecimientos. Por lo tanto, la actitud es más bien una motivación social antes que una motivación biológica. A partir de la experiencia, las personas adquieren una cierta predisposición que les permite responder ante los estímulos.

Competencia: capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado: "El gerente demostró su competencia al calmar a los clientes y reducir la conflictividad".

Anexo B. Proyecto aprobado

UNIVERSIDAD CENTRAL DELECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**“Influencia del clima laboral en el desempeño organizacional GMS (Grupo
Microsistemas Jovichsa S.A)”**

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL
--

2012-2013

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

- **Carrera:**
Psicología Industrial
- **Línea de Investigación:**
Impacto de los nuevos modelos de gestión administrativa y manejo del talento humano
- **Nombre del estudiante:**
Michelle Carolina Sojos Ayala
- **Nombre del Supervisor:**
Ing. Leonardo Salvador Pérez, MSc.

Año lectivo:

2012-2013

1. TÍTULO

Influencia del clima laboral en el desempeño organizacional GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A)

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Clima laboral es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Por consecuencia es sumamente importante la evaluación del clima laboral para así poder conocer la realidad de la empresa y establecer métodos o medios en los cuales el personas que son nuestro recurso humano estén satisfechos y se mantenga un nivel de estabilidad laboral la misma que nos ayudara a tener una buena productividad la cual que es anhelada tanto por los empleadores y empleados de la empresa.

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Es muy importante que una empresa sea productiva y genere ganancias para sus socios o propietario pero también es muy importante el considerar como un punto de crucial importancia la estabilidad y buen ambiente de trabajo ya que esto generar que la productividad se mantenga en un buen nivel y también no se den más problemas generados en base a un mal clima laboral.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Formulación del problema

El clima laboral es un factor que puede influir positiva o negativamente en el desempeño de los empleados, el presente trabajo pretende determinar si en esta empresa los factores del clima laboral influyen o no en el desempeño organizacional.

3.2 Preguntas

- ¿El clima laboral influye en el desempeño de los funcionarios de la empresa GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A)?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño que presentan los trabajadores de la empresa?
- ¿Cuál es el clima laboral que presenta la empresa?

3.3 Objetivos

- **Objetivo general**
 - Determinar la Influencia del clima laboral en el desempeño organizacional de la empresa GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A).
- **Objetivo específico**
 - Evaluar el clima laboral existente en la empresa.
 - Evaluar el desempeño del personal en la empresa.
 - Establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores.

3.3 Delimitación espacio temporal

La Investigación la voy a realizar en GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A) en el área de Talento Humano que se encuentra ubicada en el norte de quito Sector Jipijapa provincia de Pichincha. El tiempo que se considera para realizar la Investigación es desde Octubre del 2012 hasta Julio del 2013.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Posicionamiento teórico

4.1.1 Clima Organizacional

Según Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” Señala que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

Habla acerca de que el clima organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El Clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

4.1.2 Desempeño Organizacional

El éxito de una organización depende en gran medida de la implementación de estrategias que le ofrezcan ventajas competitivas, y esto, implícitamente está relacionada con el personal que las ejecuta. El desempeño eficaz de los miembros de toda organización, será el producto no solo del potencial de estos para llevar a cabo sus funciones, sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que posean.

4.2. Plan analítico:

- **CAPITULO I: CLIMA LABORAL**

- Definición de clima laboral
- Importancia de valorar el clima laboral
- Factores del clima laboral
 - La Comunicación
 - La Motivación
 - Las necesidades humanas
 - Ambiente físico
 - Satisfacción laboral
 - Efecto de la Satisfacción laboral en el desempeño
 - Liderazgo
 - Importancia del Liderazgo
 - Reconocimiento
 - Los siete aspectos del reconocimiento efectivo
 - Relaciones Interpersonales

- **CAPITULO II. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

- Definición de desempeño laboral
- Indicadores del desempeño laboral
 - Eficiencia
 - Efectividad
 - Eficacia
- Evaluación del desempeño/ definición
- Beneficios de la evaluación del desempeño
- Razones para evaluar el desempeño
- Análisis de los distintos tipos de evaluaciones
 - Método de evaluación basado en el desempeño pasado
 - Método de evaluación basado en el desempeño futuro
- Pasos para la evaluación del desempeño

4.3. Referencias bibliográficas del Marco Teórico

- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 5· ed.
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Desempe%C3%B1o-Organizacional/1305963.html>
- *Definicion .DE.* (2008). Recuperado el 03 de 05 de 2014, de <http://definicion.de/liderazgo/>
- Aguayo, J. F. (2008). *Dirigir personas en la empresa* (Segunda ed.). Madrid: Pirámide.
- Alcala, Á. B. (2005). *Alerta*. España: Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (1993). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones* (novena ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (Sexta ed.). Mexico: Prentice-Hall hispaniamericana.
- Federico Gan, G. B. (2007). *Manual de Recursos Humanos* (1 ed.). Barcelona: UOC.

- Gary Dessler, R. V. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : Prentice Hall
- Gómez, R. S. (2014). *Gestión y Psicología en empresas y organizaciones* (Primera ed.). España: ESIC.

5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

- **Enfoque cuantitativo.-** La motivación e interés de realizar esta investigación es con el objetivo de evidenciar la realidad medible de los trabajadores de GMS, debido a que se trabaja con la realidad y lo que se pretende investigar tiene datos medibles.

6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Correlacional:** Esta investigación está realizada en la modalidad de una investigación de tipo correlacional, ya que la misma trata de establecer la relación entre la influencia que tiene el clima laboral y el desempeño organizacional.

7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

7.1. Planteamiento de hipótesis

- El Clima Laboral influye en el desempeño Organizacional en la empresa GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A).

7.2. Identificación de variables

- **Variable Independiente:** Es aquella que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. En mi investigación es el Clima Laboral ya que mantenemos una hipótesis que este influye en el Desempeño Organizacional.
- **Variable Dependiente:** Es aquella característica, propiedad o cualidad de la realidad que estamos investigando, como lo es el desempeño Organizacional.

Variable Independiente	Indicador	Medida	Instrumentos
Clima Laboral	Comunicación Relaciones Interpersonales Motivación Liderazgo Ambiente Físico Reconocimiento	Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo	Cuestionario de Clima Laboral
Variable Dependiente	Indicador	Medida	Instrumentos
Desempeño Organizacional	Conocimiento Calidad Volumen Hábitos de trabajo. Planificación y Organización. Solución de problemas y toma de decisiones. Iniciativa y auto supervisión. Actitud Adaptabilidad Relaciones con los compañeros Relación con los superiores	Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo	Formulario de Evaluación del Desempeño

8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- **Diseño no Experimental.-** El diseño de la investigación que va a ser utilizado es NO EXPERIMENTAL ya que la recolección de información se la realizara en un contexto natural y en un solo momento

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

9.1 Población y muestra

- **Población:** 65 Personas que forman parte del personal interno permanente de GMS (Grupo Microsistemas Jovichsa S.A).

9.2 Características de la población y muestra

Departamento	Población
Administrativos	10
Ventas	12
CTI	26
Telemercadeo	3
Desarrollo	7
Contabilidad	7
Total	65

9.3 Diseño de la muestra

- No existe muestra porque se trabajará con todo el personal o universo.

10. MÉTODOS , TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

MÉTODOS

- **Deductivo - Inductivo:** ya que partiremos de la problemática global para obtener datos Individuales con el diagnóstico y concluyendo en el promedio de desempeño del personal.
- **Estadístico:** Método utilizado para la obtención de cuadros y graficas estadísticas con los resultados de la investigación una vez obtenidos los datos de los cuestionarios y formularios aplicados al personal de GMS.

TÉCNICAS

- **Observación;** Para determinar así el comportamiento de los trabajadores, hechos, fenómenos y situaciones en el Clima Laboral.
- **Formularios y Cuestionarios;** Para así evidenciar la realidad en cuanto a Clima laboral y desempeño organizacional en la que se encuentran los trabajadores de GMS.

11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Las fases que se llevarán a cabo para esta investigación son:

- **Fase 1:** Diagnóstico
- **Fase 2:** Propuesta y aceptación de Estudio de Clima Laboral y desempeño Organizacional a GMS
- **Fase 3:** Instrumentos de Medición
- **Fase 4:** Capacitación al personal previo a la evaluación de clima laboral y desempeño organizacional
- **Fase 5:** Evaluación a los Trabajadores
- **Fase 6:** Recopilación de datos y procesamiento estadístico de los mismos.
- **Fase 8:** Elaboración del Informe Final.

12. PLAN DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se presentaran una vez concluida La Investigación

13. RESPONSABLES

- **ALUMNA-INVESTIGADORA:** Michelle Sojos Ayala
- **SUPERVISOR DE INVESTIGACIÓN:** Ing MSc. Leonardo Patricio Salvador Pérez

14. RECURSOS

14.1. Recursos Materiales

- Material Fungible
- Tecnológico
- Test
- Bibliográfico
- Infraestructura

14.2. Recursos Económicos

Transporte	\$120.00
Impresiones y Copias	\$250.00
Material Fungible	\$150.00
Alimentación	\$200.00
Internet	\$200.00
Laptop, infocus	\$250.00
Amplificación	\$150.00
Total	\$1320.00

14.3 Recursos tecnológicos

- Internet, Laptop, Infocus

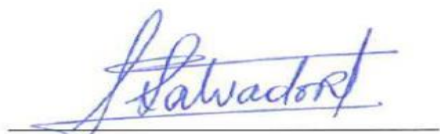
14. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

ACTIVIDADES	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Conocimiento de la Institución y aprobación de la misma	X									
Elaboración del Cronograma	X									
Detección de Déficit en el Clima Laboral de GMS		X								
Elaboración del Plan de Investigación	X	X	X							
Presentación y Aprobación del Plan de Investigación			X							
Diagnóstico Clima Laboral en GMS				X						
Diagnóstico desempeño Organizacional en GMS					X					
Detección de necesidades de mejoramiento de Clima L. en GMS						X	X			
Implementación de Test para datos detallados de empleados								X		
Análisis y procesamiento de la Información									X	
Presentación de Informe a GMS y a la Universidad										X

14. BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>
- <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- http://www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral
- <http://www.monografias.com/trabajos93/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos93/clima-laboral-y-su-influencia-productividad-microempresas/clima-laboral-y-su-influencia-productividad-microempresas.shtml>
- <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/variable-dependiente-e-independiente/>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Investigacion-Explicativa/1618409.html>

Fecha de presentación: Viernes 18 de Noviembre 2013 08:00



Ing. Leonardo Salvador MsC

Supervisor



Michelle Sojos Ayala

Estudiante

Documento revisado: 16.11.2011

Dr. Nelson Rodríguez – Vicedecano

DR. Juan E. Lara S. – Director Instituto de Investigación y Posgrado

Dra. Silvia Mancheno – Coordinadora Unidad de Vinculación con la Sociedad

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Tiempo de Realización: De 25 a 30 minutos, cuestionario subjetivo (poco confiable)

Características del Cuestionario: Este cuestionario esta formulado en base a las necesidades de la empresa lo mismo que nos permitirá conocer datos reales en cuanto al ambiente que se está viviendo en la empresa, y así poder actuar en los indicadores que demuestren que pueden estar afectando el desempeño de los trabajadores.


Características de las preguntas: Este cuestionario fue elaborado por la Jefatura de Recursos Humanos de la empresa en base a las necesidades de la misma, este cuestionario consta de 59 afirmaciones mismas que contienen los indicadores planteados en la investigación para determinar el clima laboral existente en la empresa.

Las afirmaciones de este cuestionario se enfocan en 7 indicadores y cada afirmación contiene 5 alternativas.

Indicadores
Comunicación
Motivación
Ambiente Físico
Liderazgo
Satisfacción Laboral
Reconocimiento
Relaciones Interpersonales

- **Comunicación:** En base a este indicador nos permitirá conocer la percepción que tiene los empleados en cuanto a la efectividad de los canales de comunicación de la empresa permitiéndoles estar al tanto de los acontecimientos de la misma.
- **Motivación:** Refleja el grado de motivación del personal en su posición actual, y si este les permite seguir creciendo y estableciendo nuevas metas.

- **Ambiente Físico:** Con este indicador conoceremos si los trabajadores consideran que el ambiente físico donde están desarrollando sus actividades es propicio para el cumplimiento de las mismas y para su bienestar físico como emocional.
- **Liderazgo:** Se refiere a la percepción de los trabajadores en base a la relación que existe entre los subordinados y sus jefes, el impacto de esto en el ambiente de trabajo y por ende el cumplimiento de objetivos tanto del departamento, empresa y personales.
- **Satisfacción Laboral:** Con este indicador conoceremos si el personal está satisfecho con los beneficios, prestaciones, etc., que la empresa ofrece y si esto es un factor que contribuye a que exista un compromiso con la empresa.
- **Reconocimiento:** Refleja el grado de percepción de los empleados en cuanto a si sus actividades, logros, esfuerzo, dedicación, etc., estas siendo lo suficientemente reconocidos y esto está propiciando a que ellos se esfuercen por cumplir los objetivos de la empresa y en muchos casos hasta dar un valor agregado a su desempeño.
- **Relaciones Interpersonales:** Es la percepción de los trabajadores en cuanto a si en la empresa existe un ambiente grato, y de buenas relaciones sociales tanto con los compañeros pares como también con jefes y gerencias.

	TALENTO HUMANO	Código: CL - TTHH – 19
	CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL	Revisión: 00
		Pág.: 1 de 3
Departamento..... Cargo..... Edad..... Nivel Educativo.....		

Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada. Muy de acuerdo- de acuerdo- Neutro- En desacuerdo- Muy en desacuerdo

Muy de acuerdo	5	Positivo
De acuerdo	4	
Neutro	3	Neutro
En desacuerdo	2	
Muy en desacuerdo	1	Negativo

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1.	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de GMS.					
2.	La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.					
3.	En GMS se fomenta la comunicación interna a través de medios formales.					
4.	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.					
5.	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado					
6.	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.					
7.	Considero que los medios de comunicación de GMS son efectivos					
8.	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena					
9.	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.					
10.	Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos como trabajador					
11.	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo					
12.	Se han visto cumplidas las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la empresa					
13.	El puesto que ocupó contribuye a tener una autoestima elevada					
14.	Considera que sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa					
15.	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización					
16.	Me siento motivado(a) en GMS					
17.	La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.					

18.	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de GMS en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.					
19.	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada					
20.	Poseo suficiente espacio para trabajar					
21.	La comodidad de mi área de trabajo es óptima					
22.	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada.					
23.	El nivel de humedad es idóneo					
24.	Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo.					
25.	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo					
26.	La limpieza y aseo en general son buenos.					
27.	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo					
28.	La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuada.					
29.	Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente.					
30.	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción					
31.	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.					
32.	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo					
33.	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido					
34.	Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.					
35.	Son satisfactorios los ascensos y promociones					
36.	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres					
37.	Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s).					
38.	Siento que el tiempo que llevo en la empresa he alcanzado un cambio de categoría o promoción en mi carrera profesional.					
39.	Siento que reconocen habitualmente los buenos resultados que yo genero					
40.	Siento que mi esfuerzo y dedicación valen la pena para en un futuro poder ser un pilar en la empresa.					
41.	He recibido algún reconocimiento por parte de la empresa o jefe inmediato impulsándome así a un mejor desempeño.					
42.	Siento que GMS reconoce el esfuerzo de sus empleados.					
43.	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros					
44.	Me siento integrado en mi equipo de trabajo					
45.	Siento que nos ayudamos entre compañeros					
46.	Siento que las relaciones interpersonales dentro de mi equipo de trabajo son cordiales y abiertas.					
47.	Conozco las funciones de trabajo de mis compañeros de trabajo					
48.	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir					
49.	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella					
50.	Mi jefe me trata con amabilidad					
51.	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo					
52.	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada					
53.	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.					
54.	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad					
55.	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.					
56.	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente					
57.	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal					
58.	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.					
59.	Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar					

CUESTIONARIO PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Tiempo de realización: de 15 a 20 minutos.

Características del Formulario: Dicho Formulario contiene 12 factores de evaluación y cada una de ellas tiene cinco dimensiones que me permitirán diagnosticar el desempeño laboral de los trabajadores de GMS. Este formulario se adapta a las necesidades de la empresa.

Características de las preguntas: Las preguntas de este formulario fueron realizadas en base a las necesidades de la empresa para así poder evidenciar falencias o vacíos que hayan en los trabajadores y buscar medidas correctivas.

Factores de evaluación
Conocimiento del cargo
Calidad de Trabajo
Volumen de trabajo
Hábitos de trabajo
Planificación y Organización del trabajo
Utilización de recursos
Solución de problemas y toma de decisiones
Iniciativa y auto supervisión
Actitud
Adaptabilidad
Relaciones con los compañeros
Relaciones con los superiores

Medidas del formulario: Cada factor del desempeño se evaluara en base a cinco niveles, según la escala de Likert, los cuales tiene un valor numérico determinado; así mismo, a ellos se le atribuyen una definición conceptual que se traduce en una categoría cualitativa conforme se muestra más adelante.

Los niveles ya mencionados, estarán con sus respectivos valores numéricos aparecen en cada uno de los factores de evaluación del desempeño. Para su interpretación adecuada de los


resultados, e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado. Deben interpretarse conforme al siguiente detalle.

Factores de Evaluación	I	II	III	IV	V
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
	Negativo		Neutro	Positivo	

Características para la evaluación de los resultados del cuestionario

Como mencionaba anteriormente el formulario consta de 5 componente genéricos cada uno consta de dos dimensiones. Cuyas puntajes se le puede apreciar en el la siguiente ilustración.

Nivel	Definición	Categoría cualitativa		Categoría cuantitativa
1	Desempeño bajo del básico, no cumple con lo esperado	Muy en desacuerdo	Negativo	12 A 21
2	Desempeño básico cumple con lo mínimo	En desacuerdo		22 A 31
3	Desempeño promedio	Neutro	Neutro	32 A 41
4	Desempeño promedio cumple con lo esperado	De acuerdo	Positivo	42 A 51
5	Desempeño destacado que supera a lo esperado.	Muy en de acuerdo		52 A 61

	TALENTO HUMANO	Código: ED - TTHH - 22
	FORMULARIO EVALUACION AL DESEMPEÑO	Revisión: 00
		Pág.: 199 de 4

Nombre del evaluado..... Cargo del evaluado.....

Fecha de evaluación..... Nombre del evaluador.....

Instrucciones:

Lea con cuidado cada enunciado; luego, marque con un círculo el nivel de desarrollo que mejor describa el desempeño del colaborador frente a los factores a ser evaluados. Considere el comportamiento laboral de los últimos meses. Evite concentrarse en acontecimientos recientes o incidentes aislados.

Tome en cuenta solo uno de los factores a la vez. No permita que la calificación otorgada para un factor afecte las decisiones para los demás.

Factores de Evaluación					
	I	II	III	IV	V
1. Conocimiento del Cargo: considera el dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña. Comprende todas las fases de su trabajo y las cuestiones relacionadas.	Desconoce sus obligaciones, demuestra deseo de aprender	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlas.	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	Supera las expectativas y siempre se supera por aprender más y aportar con conocimientos

Observaciones: _____

Factores de Evaluación					
	I	II	III	IV	V
2. Calidad de trabajo: considera la minuciosidad, limpieza, precisión y dedicación que pone en sus labores.	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	Su trabajo es excepcional, totalmente bueno y se supera cada vez más.	Supera las expectativas y siempre se supera por realizar sus cosas perfectamente.

Observaciones: _____

Factores de Evaluación					
	I	II	III	IV	V
3. Volumen de trabajo: considera la cantidad de trabajo aceptable que produce en relación a lo esperado.	No cumple todo el trabajo asignado para la jornada y son frecuentes los errores.	Cumple con lo mínimo indispensable de trabajo, existen errores eventuales.	La cantidad de trabajo realizado y los resultados son satisfactorios.	El volumen de trabajo realizado es elevado y los resultados superan las expectativas	Excelente capacidad para realizar alto volumen de trabajo, dominio de trabajo bajo presión

Observaciones: _____

Factores de Evaluación					
4. Hábitos de trabajo: valora la puntualidad, disciplina, asistencia, pulcritud, orden y confidencialidad en el trabajo	I	II	III	IV	V
	No sigue las normas establecidas por la empresa, suele tener problemas en este aspecto	Tiene un cumplimiento parcial de las normas establecidas en la empresa	Cumple regularmente las normas establecidas por la empresa	Sus hábitos de trabajo son un ejemplo en la empresa	Supera las expectativas, genera un ejemplo y cambio para sus compañeros

Observaciones: _____

Factores de Evaluación					
5. Planificación y organización del trabajo: capacidad de programar órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos, utilizando los recursos con eficiencia. Puede establecer prioridades y anticipar necesidades o problemas futuros.	I	II	III	IV	V
	Trabajo pobremente organizado, la planeación es frecuentemente deficiente.	Planeación elemental. Muestra orden, pero tiene algunas deficiencias.	Buena planeación y organización de sus actividades que son adecuadas a los requerimientos del cargo.	Dominio notable de las técnicas de planeación y organización. Orienta sus actividades hacia el cumplimiento de objetivos claramente establecidos	Supera las expectativas, dominio notable de su tiempo y organización de trabajo

Observaciones: _____

Factores de Evaluación					
6. Utilización de recursos: utilización adecuada de los recursos humanos, físicos, técnicos y presupuestarios para desarrollar las labores.	I	II	III	IV	V
	No utiliza los recursos disponibles para desarrollar las labores asignadas.	Aunque reconoce los recursos físicos, humanos, técnicos y presupuestarios, los desaprovecha.	Utiliza de manera suficiente los recursos humanos y técnicos, con adecuado criterio.	Aprovecha en su totalidad los recursos del área.	Supera las expectativas, utiliza todos los recursos y propicia el mismo a sus compañeros

Observaciones: _____

Factores de Evaluación					
	I	II	III	IV	V
7. Solución de problemas y toma de decisiones: capacidad de análisis para resolver problemas, desarrollar alternativas y toma de acciones apropiadas.	Juicio y criterio pobre para resolver problemas.	Resuelve adecuadamente solo los problemas sencillos. Le falta más criterio.	Utiliza técnicas adecuadas en la resolución de problemas, es analítico.	Gran capacidad técnica para resolver problemas. Profundo en el análisis, toma decisiones acertadas y oportunas.	Supera las expectativas, demuestra potencial para despuntar en una futura jefatura

Observaciones: _____

Factores de Evaluación					
	I	II	III	IV	V
8. Iniciativa y auto supervisión: espíritu emprendedor que lleva al individuo a proponer acciones tendientes a mejorar sistemas y resultados de trabajo.	No tiene iniciativa propia. Requiere supervisión permanente.	Aporta ideas buenas pero le falta un poco más de iniciativa. Necesita eventual supervisión.	Tiene un nivel de iniciativa normal, aportando aquello que mantenga equilibradas sus responsabilidades. Requiere supervisión en casos especiales.	Extremadamente alerta a lo que se debe hacer. No requiere supervisión.	Supera las expectativas, Ejemplo a sus compañeros de un trabajo correcto con auto supervisión

Observaciones: _____

Factores de Evaluación					
	I	II	III	IV	V
9. Actitud: considera la disposición del colaborador hacia su centro y política de trabajo.	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo.	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo.	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo.	Identificación: Se esfuerza por elevar el prestigio de su centro de trabajo.	Supera las expectativas, Eleva el prestigio de su centro de trabajo

Observaciones: _____

Factores de Evaluación					
	I	II	III	IV	V
10. Adaptabilidad: considera su capacidad para responder a requisitos y condiciones cambiantes.	Le cuesta adaptarse a los cambios, necesita de guías claras y seguras para realizar una nueva actividad.	Puede adaptarse a condiciones cambiantes, aunque prefiere evitarlas, ya que su rendimiento decae en su fase inicial.	Su adaptación al cambio es buena, manteniéndose su rendimiento a pesar de los cambios.	Se adapta fácilmente a situaciones cambiantes.	Excelente adaptación a nuevas situaciones. Es un motivador del cambio.

Observaciones: _____

Factores de Evaluación					
	I	II	III	IV	V
11. Relaciones con los compañeros: comunicación pertinente de tareas, proyectos, resultados y problemas, a los compañeros de trabajo.	Se muestra poco comunicativo con sus compañeros sobre asuntos de trabajo.	Comunica lo mínimo indispensable a sus compañeros sobre la realización del trabajo.	La comunicación sobre temas de trabajo con sus compañeros es adecuada.	Muy Bueno mantiene comunicación con sus compañeros, sobre tareas, proyectos y problemas de trabajo.	Excelente, Propicia el intercambio de ideas con sus compañeros sobre el trabajo en <u>sj</u> .

Observaciones: _____

Factores de Evaluación					
	I	II	III	IV	V
12. Relaciones con los superiores: mantiene informados a sus superiores del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Cumple las instrucciones y órdenes del superior.	La comunicación con sus superiores es escasa, se limita a cumplir las instrucciones y órdenes recibidas.	Comunica a sus superiores sobre el progreso del trabajo y los problemas que se presentan, cumple las órdenes del superior.	Mantiene informados a sus superiores del progreso del trabajo, en ocasiones toma la iniciativa para solucionar los problemas que se presentan.	Comunica de manera oportuna a sus superiores sobre el progreso del trabajo y los problemas que se presentan, no se limita únicamente a seguir instrucciones.	Supera las expectativas en cuanto a relación con los supervisores, propone soluciones.

Observaciones: _____